

HUBUNGAN PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA

(Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Fauziah Andita Syahputri

145030107111011



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 15 Mei 2018

Jam : 08.00 – 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Fauziah Andita Syahputri

Judul : Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat)

Dan dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Ketua



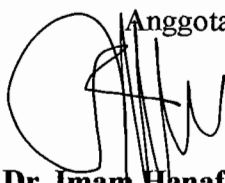
Sujarwoto, S.IP M.Si., Ph.D
NIP. 197501302003121002

Anggota



Dr. Alfi Haris Wanto, S.AP., M.AP., MMG
NIP. 198106012005011005

Anggota



Dr. Imam Hanafi, M.Si., MS
NIP. 19691002199802100

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 5 April 2018

Mahasiswa



Nama : Fauziah Andita Syahputri

NIM : 145030107111011

CURRICULUM VITAE PENULIS

1. Nama (Dan Gelar) : Fauziah Andita Syahputri, S.AP
2. Tempat Dan Tanggal Lahir : Jakarta, 15 Maret 1996
3. Nomor Induk Mahasiswa (NIM) : 145030107111011
4. Alamat (Di Malang) : Griya Shanta Eksekutif P340
5. Alamat Asal : Perumahan Pabuaran Asri Blok C3 No. 13, Cibinong, Bogor
6. No. Telp (Fixed Phone) : -
7. No. Hand Phone : 081295513185
8. No Ktp : 3201015503960008
9. Alamat E-mail : andita.syahputri@gmail.com
10. Jurusan : Administrasi Publik
11. Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
12. Minat/Kosentrasi : -
13. Judul Tulisan : Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat)
14. Pengalaman Berorganisasi : Staff Dana dan Usaha Divisi Pengembangan Produk IFL Chapter Malang 2016/2017, Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia Divisi Rekrutmen dan Evaluasi IFL Chapter Malang 2017/2018
15. Bahasa Asing yang dikuasai : Bahasa Inggris
16. Tempat Magang : Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat



RINGKASAN

Fauziah Andita Syahputri, 2018, **Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja** (Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat). Program Studi Ilmu Administrasi Publik. Jurusan Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Dosen Pembimbing: Sujarwoto, S.IP, M.Si., Ph.D.

Sumber daya manusia adalah penggerak yang utama dalam jalannya organisasi sehingga tidak dapat dipungkiri sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah seharusnya dikelola dengan baik karena tanpa andil dari sumber daya manusia aktivitas organisasi untuk mencapai sebuah tujuan tidak akan terjadi. Pengelolaan sumber daya manusia yang biasa disebut manajemen sumber daya manusia ini selain dapat memelihara pegawai untuk dapat menetap dan memberikan kinerja terbaiknya juga dapat mempertahankan eksistensi organisasi itu sendiri. Peneliti memfokuskan praktik sumber daya manusia pada perencanaan karier, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara pengumpulan data survey. Jumlah responden sebanyak 86 responden yang merupakan pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Uji instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi linier.

Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja dengan kompensasi sebagai variabel dengan hubungan yang paling kuat. Penelitian ini menyarankan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat untuk terus mempertahankan praktik manajemen sumber daya manusia yang sekarang sudah diterapkan. Praktik manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan karier, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dinilai sudah baik dan alangkah lebih baik lagi jika Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jabar senantiasa meningkatkan hal tersebut guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Kata kunci: Manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja

SUMMARY

Fauziah Andita Syahputri, 2018. **The Relationship of Human Resource Management Practice on Employee Satisfaction** (case study: Bank of Indonesia regional office in West Java). Public Administrative Science major, Administrative Science Faculty. Supervisor; Sujarwoto, S.IP, M.Si., Ph.D.

Human resources are the main component of an organization movement and it is undeniable that human resources of an organization should be well managed because without it, an organization will not be able to achieve their goals. Besides it can keep the employee to stay in the company and give their best performance for the company, human resources management can also keep the organization existence. Researcher is focusing human resource practice on human resource management which are career planning, recruitment, training and development, and compensation.

This research aims to provide crucial information about and analyze the relationship between the practice of Human Resource Management and employee's satisfaction at the bank of Indonesia regional office in West Java. This research constructed by using a quantitative method by means of collecting survey data. The number of respondents were eighty six (86) people who registered as the employee of the Bank of Indonesia regional office in West Java. The sampling technique used is a simple random sampling. The test instruments used in this research are a validity and reliability tests. The analytical method of this research is a descriptive analysis, correlation analysis, and regression linear analysis.

This research found a relationship that exists between the practice of human resource management and employee's satisfaction with compensation as the strongest variable. This research recommends the regional office of bank of Indonesia in west java to keep on pursuing the practice of human resource management that had already been in place. The practice of human resource management such as career planning, recruitment, training and development, and also compensation already scored high and it would be better if the regional office will sustain its already high standard and furthermore enhance the satisfaction level on the employee to work even more efficiently.

Key words: Human resources management, employee's satisfaction.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

4. Bapak Sujarwoto S.IP, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu membimbing dengan sabar dan memberikan arahan-arahan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Orang tua, kakak, dan seluruh keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan dalam bentuk apapun kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Pihak-pihak di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
8. Sahabat sekaligus keluarga penulis yaitu Andhika Reihansyah, Nabila Zahrudini, Sarah Arrum, Anindya Permanasari, Rizky Andhika, Dhia Arya, Dwie Bima, Ahmad Kamil, Nauval Fadhil, dan Amira Rifda yang selalu memberikan semangat dan kebahagiaan bagi penulis.
9. Sahabat sejak semester satu yaitu Patria Bela Negari yang selalu menjadi tempat bercerita dan memberikan banyak dukungan bagi penulis dalam segala hal.
10. Teman-teman selama di Malang Alya Salsabila, Maharani Citra, Mily, Baiq Nilia, Ummu Putriana, Namira Yekti, Sarah Rangkuti, dan Choirul Andy.
11. Keluarga Besar Indonesian Future Leaders (IFL) Chapter Malang yang telah memberikan banyak pengalaman berharga bagi penulis.

12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 5 April 2018

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 11
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	12
3. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	13
B. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
1. Perencanaan Karier	15
2. Rekrutmen	19
3. Pelatihan dan Pengembangan.....	27

4. Kompensasi.....	32
C. Kepuasan Kerja	37
1. Pengertian Kepuasan Kerja	37
2. Manfaat dari Kepuasan Kerja.....	38
3. Ukuran Kepuasan Kerja	38
D. Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja	41

BAB III METODE PENELITIAN47

A. Desain Penelitian.....	47
B. Lokasi Penelitian	47
C. Konsep, Variabel, dan Skala Pengukuran	48
1. Konsep dan Variabel	48
2. Skala Pengukuran	50
D. Definisi Operasional.....	51
E. Populasi dan Sampel	55
1. Populasi	55
2. Sampel.....	55
F. Kerangka Penelitian Hipotesis.....	56
G. Teknik Pengumpulan Data	58
1. Sumber Data	58
2. Metode Pengumpulan Data	58
H. Instrumen Penelitian.....	59
I. Pengujian Instrumen Penelitian.....	60
1. Uji Validitas	60
2. Uji Reliabilitas.....	62
J. Uji Asumsi Klasik.....	63
K. Uji Hipotesis.....	67
1. Analisis Korelasi.....	67
2. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	68

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN70

A. Hasil Penelitian	70
1. Gambaran Umum Kota Bandung	
a. Kondisi Geografis.....	70
b. Kondisi Demografis	71
2. Visi dan Misi Kota Bandung	72
3. Gambaran Umum KPw Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.....	73
a. Sejarah Umum KPw Jabar.....	73
b. Visi dan Misi Bank Indonesia Jabar	77
c. Fungsi Utama Kantor Perwakilan Bank Indonesia	77
d. Struktur Organisasi.....	79
4. Gambaran Umum Responden	79
a. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia	80
b. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
c. Gambaran Umum Responden Pendidikan Terakhir Terakhir	81
d. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Golongan.....	82
e. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja	82
f. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendapatan.....	83
5. Deskripsi Jawaban Responden	83
6. Deskripsi Item.....	114
7. Uji Hipotesis.....	126
a. Analisis Korelasi.....	126
b. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	127
B. Pembahasan.....	
131	
BAB V PENUTUP.....	137
A. Kesimpulan.....	
137	
B. Saran	138

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Instrumen praktik Manajemen Sumber Daya	50
Tabel 3.2 Skala Instrumen Kepuasan Kerja.....	50
Tabel 3.3 Variabel, Indikator, Item Manajemen Sumber Daya Manusia	54
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Item-item	61
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrmen	63
Tabel 3.6 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	64
Tabel 3.7 Hasil Uji Multikolonieritas	65
Tabel 3.8 Hasil Uji Glesjer	66
Tabel 3.9 Uji Autokorelasi	67
Tabel 3.10 Interpretasi Koefisien Korelasi	68
Tabel 4.1 Kepadatan Penduduk Kota Bandung.....	71
Tabel 4.2 Usia Responden	80
Tabel 4.3 Jenis kelamin responden	80
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Terakhir	81
Tabel 4.5 Golongan Responden	82
Tabel 4.6 Masa Kerja Responden	82
Tabel 4.7 Pendapatan Responden	83
Tabel 4.8 Deskripsi item variabel perencanaan karier.....	115
Tabel 4.9 Deskripsi item variabel Rekrutmen	117
Tabel 4.10 Deskripsi item variabel Pelatihan dan Pengembangan	119
Tabel 4.11 Deskripsi item variabel kompensasi.....	121
Tabel 4.12 Deskripsi item variabel Kepuasan kerja.....	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Hasil Uji Normalitas	64
Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPw Bank Indonesia Jawa Barat	79
Gambar 4.2 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Usia	84
Gambar 4.3 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Usia	85
Gambar 4.4 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Usia	86
Gambar 4.5 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Usia	87
Gambar 4.6 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Usia	88
Gambar 4.7 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Gambar 4.8 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Jenis Kelamin	90
Gambar 4.9 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Jenis Kelamin	91
Gambar 4.10 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Gambar 4.11 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Gambar 4.12 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	94
Gambar 4.13 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	95

Gambar 4.14 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	96
Gambar 4.15 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	97
Gambar 4.16 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	99
Gambar 4.17 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Golongan	100
Gambar 4.18 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Golongan	101
Gambar 4.19 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Golongan	102
Gambar 4.20 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Golongan	103
Gambar 4.21 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Golongan	104
Gambar 4.22 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Masa Kerja.....	105
Gambar 4.23 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Masa Kerja	106
Gambar 4.24 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Masa Kerja	107
Gambar 4.25 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Masa Kerja	108
Gambar 4.26 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Masa Kerja	109
Gambar 4.27 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Pendapatan.....	110

Gambar 4.28 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Pendapatan	111
Gambar 4.29 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Pendapatan	112
Gambar 4.30 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Pendapatan	113
Gambar 4.31 Grafik Disitribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Pendapatan	114



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah penggerak yang utama dalam jalannya organisasi sehingga tidak dapat dipungkiri pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah hal yang penting untuk dilakukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dan karya yang seluruh potensi ini dapat berpengaruh pada upaya organisasi mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009:1). Sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah seharusnya dikelola dengan baik karena tanpa andil dari sumber daya manusia aktivitas organisasi untuk mencapai sebuah tujuan tidak akan terjadi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang biasa disebut manajemen sumber daya manusia ini selain dapat memelihara pegawai untuk dapat menetap dan memberikan kinerja terbaiknya juga dapat mempertahankan eksistensi organisasi itu sendiri. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2012:10) sumber daya manusia yang akan selalu menjadi unsure terpenting walaupun dengan adanya perkembangan teknologi yang sudah sangat pesat ini.

Manajemen sumber daya manusia atau biasa disebut MSDM adalah istilah modern yang muncul pada tahun 1970-an yang didefinisikan oleh Hasibuan (2013:10) sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga

kerja agar efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, masyarakat. Melalui manajemen sumber daya manusia dapat terjadi hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan pegawai itu sendiri. Hubungan yang menguntungkan dalam hal ini adalah organisasi akan mendapatkan kinerja pegawai yang maksimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan serta pegawai akan mendapatkan pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan hidup dari organisasi tersebut.

Menurut Trisnawati dan Saifullah (2008:196) menyatakan bahwa:

Proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penetapan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada kualifikasi dan posisi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti memfokuskan praktik sumber daya manusia pada perencanaan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah perencanaan karier, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak terhadap banyak hal salah satunya adalah kepuasan kerja pegawai. Pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia dengan semestinya, maka pegawai akan merasa puas dan senang dalam mengerjakan pekerjaannya. Perasaan senang yang dirasakan pegawai saat melakukan pekerjaannya ini secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai tersebut.

Pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh banyak organisasi adalah diantaranya perencanaan karier, rekrutmen pegawai, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi.

Kepuasan kerja menurut Wijono (2012:119) adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Memenuhi kepuasan pegawai adalah hal penting untuk dipenuhi oleh sebuah organisasi karena itu adalah sebuah kewajiban organisasi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kepuasan kerja adalah hal individu, maka kepuasan kerja setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, tidak mudah mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. Namun ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengukur puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Salah satu caranya adalah berdasarkan Robbins (2002:36) hal yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, imbalan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, pengawasan, serta promosi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adisoekarto (2013) tentang perencanaan karier dan kepuasan kerja, secara umum pegawai puas terhadap kondisi kerja saat ini namun masih terdapat dua faktor yang masih belum memuaskan pegawai yaitu ketidakjelasan jenjang karir dan ketiadaan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang jelas dan sistematis. Selanjutnya, Kusnandang (2016) meneliti tentang hubungan rekrutmen dengan kepuasan kerja bahwa kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh, jika proses rekrutmen tidak

baik maka kepuasan kerja akan rendah begitu pula sebaliknya.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian Supatmi dkk (2013) juga menjelaskan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pelatihan bermakna terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif karyawan terhadap pelatihan yang diikuti maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Penjelasan lainnya datang dari penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2012) tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil.

Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian yang telah dilakukan di atas, peneliti memilih untuk mengkombinasikan variabel perencanaan karier, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi sebagai praktik manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kepuasan kerja. Namun penelitian-penelitian di atas juga mempunyai indikator dan lokasi yang berbeda sehingga sangat mungkin terdapat perbedaan hasil di setiap penelitian.

Bank Indonesia adalah salah satu instansi publik yang merupakan Bank Sentral Republik Indonesia. Berdasarkan Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Bank Indonesia diatur berdasarkan UU No. 23 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan UU No. 3 Tahun 2004 dan UU No. 6 Tahun 2009 yang berbunyi:

Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam pasal (7), Bank Indonesia mempunyai tugas sebagai berikut: a) menetapkan dan

melaksanakan kebijakan moneter, b) mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, c) mengatur dan mengawasi bank.

Bank Indonesia memiliki beberapa kantor perwakilan, salah satunya adalah Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat yang terletak di Kota Bandung. Visi dari KPw Bank Indonesia adalah untuk menjadi Kantor Perwakilan yang kredibel dalam pelaksanaan tugas dan kontributif bagi pembangunan ekonomi daerah maupun nasional. Agar tujuan tersebut dapat tercapai maka sumber daya manusia di dalamnya harus dapat berpartisipasi dengan baik.

Mengingat beratnya tugas yang diemban oleh sumber daya manusia Bank Indonesia, maka Bank Indonesia sendiri harus tetap melaksanakan pengolahan sumber daya manusia dengan baik. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada serta kinerjanya. Pegawai Bank Indonesia haruslah memberikan kinerja terbaiknya yang juga harus diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan pegawai oleh instansi yang nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja.

Di luar baiknya kinerja pegawai serta strategi Bank Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pegawai, dalam kenyataannya masih terdapat masalah. Seperti yang terjadi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat bahwa banyak pegawai yang menilai pemenuhan kebutuhan dari instansi sudah sangat mencukupi dan sebanding dengan beban pekerjaan yang dimiliki. Namun, masih terdapat segelintir pegawai yang menilai beban kerja yang diberikan masih belum sebanding dengan apa yang diberikan instansi sehingga terkadang kurang

merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh beratnya tugas harian para pegawai KPw Bank Indonesia Jawa Barat.

Sumber daya manusia KPw Bank Indonesia merupakan unsur utama penggerak agar tujuan Bank Indonesia tersebut tercapai dan tentunya dengan sumber daya yang memiliki integritas tinggi, ketelitian, dan kompetensi. Salah satu cara agar pegawai di KPw Bank Indonesia Jabar tetap menjadi SDM yang berintegritas tinggi, memiliki ketelitian dan kompetensi tersebut adalah dengan menjalankan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Apabila kepuasan kerja pegawai meningkat, maka suatu instansi juga akan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat).”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara perencanaan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat?
2. Apakah ada hubungan yang signifikan antara rekrutmen dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat?

3. Apakah ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat?
4. Apakah ada hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan beberapa masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan karier dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk menjelaskan hubungan antara rekrutmen dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.
4. Untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat mengenai pentingnya hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan kepuasan kerja.

b. Bagi pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi para pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat betapa pentingnya praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

c. Bagi peneliti berikutnya

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang akan mengadakan penelitian dengan tema yang sejenis.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang penelitian ini, maka akan dijelaskan sistematika pembahasan secara garis besar sebagai:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori yang digunakan peneliti sebagai dasar pembahasan dan analisis permasalahan, hipotesis yang digunakan yaitu mengenai praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja pegawai, serta terdapat model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, konsep, variabel, definisi operasional dan pengukurannya, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai hasil dari penelitian di lapangan serta menyajikan data primer maupun data

sekunder yang telah dihimpun oleh peneliti saat melakukan penelitian langsung di lapangan. Penyajian data yang disajikan mengacu pada rumusan masalah dan hipotesis penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari penyajian data serta analisa berdasarkan kajian teoritik, empiris, dan normatif. Kesimpulan yang ada pada bab ini merupakan akumulasi dari proses analisis berdasarkan hipotesis penelitian serta saran dan masukan yang bersifat konstruktif berdasarkan permasalahan empiris di lapangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu yang berkaitan dengan cara mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sendiri terdiri dari enam unsur yaitu: *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market* (Hasibuan, 2013:9). Unsur *men* yang (manusia) ini menjadi suatu bidang ilmu tersendiri yang sering disebut manajemen sumber daya manusia atau MSDM. MSDM adalah istilah modern yang muncul pada tahun 1970-an. MSDM lebih memfokuskan pada pemeliharaan, pembinaan, penggunaan, dan perlindungan terhadap sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2013:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, masyarakat. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007:16) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menemukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Dari beberapa definisi yang dipaparkan dari sejumlah ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan kebijakan yang membahas tentang aspek manusia yang diatur sedemikian rupa sehingga dapat membantu mencapai suatu tujuan dengan efektif dan efisien. MSDM dalam sektor publik sendiri berusaha menganggap manusia sebagai sumber daya yang sesungguhnya dalam upaya pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh.

2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Penerapan manajemen sumber daya manusia dapat memberikan dampak positif dan manfaat yang baik terhadap organisasi. Nawawi dalam Yani (2012:5) memaparkan manfaat manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM yang lengkap dan memadai.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan.
- c. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.

- f. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
- g. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program pembinaan karier secara efisien dan efektif.
- h. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/ manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja

3. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dijelaskan oleh Trisnawati dan Saifullah (2008:196) bahwa proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penetapan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada kualifikasi dan posisi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula secara lebih lanjut bahwa proses manajemen sumber daya manusia terbagi dalam lima fungsi utama, yaitu:

- a. *Human Resource Planning*, yaitu perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi organisasi.
- b. *Personnel Procurement*, yaitu pencarian sehingga mendapatkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi, dan penempatan serta kontrak kerja.

- c. *Personnel Development*, yaitu mengembangkan sumber daya manusia termasuk mengadakan program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- d. *Personnel Maintenance*, yaitu memelihara sumber daya manusia dengan cara pemberian penghargaan, kompensasi, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja.
- e. *Personnel utilization*, yaitu memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia dengan kegiatan promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

4. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau praktik dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri sudah mencakupi dua fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi manajemen dan fungsi operatif. Menurut Hasibuan (2013:10) fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Menurut Dessler (2008:5) memaparkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat ditentukan beberapa aktivitas manajemen sumber daya manusia yaitu meliputi perencanaan karier, penstafan, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

a. Perencanaan Karier

Perencanaan karier menurut Wahjono (2015:117) menjelaskan bahwa Pertama, karier dapat diartikan sebagai suatu urutan promosi atau perpindahan lateral ke tingkatan jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau menyilang hierarki hubungan kerja seseorang selama kehidupannya. Kedua, karier adalah sebagai serangkaian posisi yang pernah diduduki oleh seseorang selama kehidupan bekerjanya. Ketiga, karier sebagai penunjuk pekerjaan sehingga terdapat jalur karier yang jelas yang juga menunjukkan kemajuan.

Karier diartikan oleh Davis dan Wether dalam Mangkuprawira (2014:188) sebagai seluruh pekerjaan yang pernah dipegang oleh seseorang selama perjalanan hidupnya. Komponen karier yang utama menurut Mangkuprawira (2014:188) yaitu pengembangan karier, perencanaan karier, serta alur karier.

Secara ringkas maka karier dapat dinyatakan sebagai alur posisi pekerjaan yang pernah diduduki oleh seseorang dalam hidupnya sehingga terdapat jalur karier serta kemajuan yang jelas.

Berdasarkan pendapat Simamora dalam Sudiro (2011:89) perencanaan karier merupakan proses melalui pegawai mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Perencanaan karier pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan harapan dan motivasi pegawai sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi (Sudiro, 2011:89). Pendapat lainnya datang dari Ivancevich dalam

Subekhi dan Jauhar (2012:170) bahwa *“Career planning involves matching individual’ s career aspiration with the opportunities available in organization”*. Pernyataan tersebut dapat berarti perencanaan karier melibatkan pencocokan aspirasi karier individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier merupakan proses pegawai dalam mengambil langkah-langkah untuk mencapai kariernya dengan mencocokkan aspirasi individu dengan peluang yang tersedia.

Sebuah organisasi mempunyai peran penting dalam menyusun perencanaan karier pegawainya. Hal yang dapat dilakukan organisasi dalam membuat perancangan karier yang baik adalah dengan menyesuaikan rancangan pengembangan karier individu pegawai dengan rancangan organisasi. Fase-fase yang dilakukan organisasi dalam merencanakan karier pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi pekerjaan

Hal pertama yang dilakukan dalam perencanaan karier adalah bagaimana organisasi dapat memberikan informasi tentang kualifikasi pekerjaan yang akan ditawarkan kepada pegawai (Rozalena dan Dewi, 2016:9). Identifikasi kualifikasi pekerjaan ini harus dilakukan dari dua sisi yaitu dari organisasi juga dari sisi pegawai. Proses identifikasi pekerjaan ini dimulai dengan evaluasi kinerja pegawai melalui penilaian kinerja. Hasil dari penilaian kinerja ini nantinya dapat mengetahui gambaran kemampuan pegawai, keterampilan, maupun pengalamannya.

2) Identifikasi performa organisasi

Dalam upaya merencanakan karier pegawainya, organisasi perlu untuk mengidentifikasi kinerjanya terlebih dahulu. Hal tersebut penting dilakukan sebab program pengembangan karier individu harus diiringi dengan program organisasi.

3) Identifikasi performa individual

Organisasi dirasa perlu untuk melakukan identifikasi performa individual. Hal ini dilakukan guna mengetahui produktivitas pegawai dan agar mendapat gambaran apakah SDM sudah ditempatkan dengan tepat sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam mengidentifikasi performa individu, organisasi harus memiliki latar belakang pegawai yang jelas untuk melihat riwayatnya. Cara lainnya adalah bisa dengan melihat tingkat produktivitas pegawai tersebut.

Berkaitan dengan tujuan adanya perencanaan karier, Rivai (2009:269) memaparkan bahwa beberapa tujuan perencanaan karier meliputi:

- 1) Meluruskan strategi dan syarat-syarat pegawai internal (*align strategy and internal staffing*) dimana dengan membuat perencanaan karier yang baik, departemen SDM dapat mendapatkan kompetensi yang tepat guna mendukung jalannya strategi organisasi dalam pencapaian tujuan.
- 2) Mengurangi pergantian pegawai (*lower turnover*) dimana perhatian terhadap karier individual pegawai dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi di mana

pegawai tersebut bekerja, sehingga akan memungkinkan penurunan tingkat perputaran pegawai.

- 3) Menyaring potensi pegawai (*taps employee potentials*) perencanaan karier memberikan keberanian kepada pegawai untuk dapat mengembangkan kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karier yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pegawai untuk lowongan di masa depan.
- 4) Meneruskan pengembangan pribadi (*further personal growth*) dimana dengan perencanaan karier yang baik dan efektif, pegawai dapat menjadikannya sebagai dorongan untuk tumbuh dan mengembangkan kemampuannya.
- 5) Memuaskan kebutuhan pegawai (*satisfies employee needs*) perencanaan karier yang baik dapat mendorong semangat kerja pegawai untuk tumbuh dan berkembang. Kebutuhan pegawai untuk mengembangkan dirinya akan terpenuhi secara jelas dengan adanya perencanaan karier yang jelas.
- 6) Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*) perencanaan karier membantu membangun penawaran internal atas potensi yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan pegawai dengan lowongan yang tersedia akibat masa pensiun, pegawai yang berhenti bekerja dan pengembangan organisasi.

Perencanaan karier harus dilakukan dengan seefektif mungkin. Departemen SDM sebagai departemen yang mempunyai tanggung jawab dalam hal perencanaan karier sepatutnya mempertimbangkan faktor

keinginan serta persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. perencanaan karier yang sesuai dengan harapan pegawai dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai mengharapkan perencanaan karier yang sesuai dengan tingkat pendidikan, umur, kedudukan dan faktor-faktor lainnya. Perencanaan karier yang baik akan membuat produktivitas pegawai membaik serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

b. Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia, rekrutmen termasuk ke dalam fungsi operasional. Hal ini semakin jelas menunjukkan betapa pentingnya masalah rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi atau perusahaan (Gomes, 2003:105). Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Menurut Gomes (2003:105-106) alasan rekrutmen dilaksanakan karena ada lowongan yang tersedia di sebuah organisasi. Lowongan ini ada karena beberapa alasan, yaitu berdirinya organisasi baru, adanya perluasan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi bertambahnya bidang pekerjaan baru, serta adanya jabatan kosong yang ditinggalkan oleh pegawai sebelumnya (baik itu pindah, pensiun, mengundurkan diri, maupun meninggal dunia). Rekrutmen dapat dilaksanakan jika perencanaan sumber daya manusia

sudah menemukan hasil perkiraan kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.

Keberhasilan dari sebuah proses rekrutmen dapat dilihat dari perbandingan jumlah pelamar dengan jumlah SDM yang dibutuhkan. Semakin besar perbandingan jumlah antara pelamar dengan pegawai yang diterima, proses rekrutmen tersebut dapat dikatakan berhasil. Keberhasilan dari proses rekrutmen sendiri akan berdampak positif pada kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktifitas manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Ada pun fungsi-fungsi yang akan dipengaruhi oleh keberhasilan proses rekrutmen adalah fungsi penempatan, fungsi pengembangan, fungsi kontrol, dan adaptasi. Sementara aktifitas yang mengikuti proses rekrutmen adalah aktifitas seleksi, orientasi, dan promosi. Menurut Simamora (2006:246) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang berhasil yaitu rekrutmen yang efektif serta menghasilkan sumber daya manusia yang unggul.

Rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui empat tahapan yaitu:

- 1) Identifikasi dan evaluasi

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang dapat dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam

kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai dari yang dinilai. Tentu saja, apa yang akan dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya, diadakan evaluasi. Dengan diadakannya evaluasi, berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat.

2) Proses Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Malthis dan Jackson, 2009:261). Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai merupakan suatu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh kecocokan antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan apa yang ingin dilakukan pelamar. Adapun proses seleksi yang biasa dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia baru menurut Sutrisno (2012:57), prosedurnya meliputi:

a) *Screening* lamaran

Seleksi kandidat calon pegawai diawali dengan melakukan *screening* lamaran dengan membaca surat lamaran para pelamar. Pengecekan lewat informasi-informasi yang ada di surat lamaran

pelamar dapat memberikan gambaran apakah pelamar tersebut memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan atau tidak.

b) Mengisi formulir lamaran

Setelah melakukan *screening* lamaran, pelamar diminta untuk mengisi formulir lamaran yang telah disiapkan oleh organisasi. Formulir ini bertujuan untuk mengetahui apakah benar segala yang ditulis pelamar di surat riwayat hidupnya dibuat sendiri dengan sejujur-jujurnya. Selain itu, formulir pendaftaran juga bertujuan untuk mengetahui lebih dalam tentang pelamar itu sendiri untuk proses seleksi selanjutnya.

c) Tes kemampuan dan pengetahuan

Tes-tes yang diberikan kepada pelamar tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi.

d) Wawancara

Tahap wawancara ini adalah dimana pelamar bertemu langsung dengan orang yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang diinginkannya. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam tentang pelamar yang akan dikombinasikan hasilnya dengan hasil tes-tes sebelumnya sebagai dasar pembuatan keputusan pelamar yang akan diterima.

3) Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan *supervisor* yang bersangkutan dapat dilakukan oleh pekerja baru dengan apa yang diharapkan oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan-kemungkinan promosi, pembayaran atau imbalan). Faktor-faktor diatas memang harus diakui, tidak mudah untuk diselesaikan terlebih bagi seorang pekerja baru yang belum dikenal. Oleh karena itu, penempatan pertama biasanya berstatus percobaan, baik para pekerja baru maupun perusahaan sedang melakukan uji coba.

4) Orientasi Tenaga Kerja

Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama, dan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, filosofi, prosedur, dan aturan-aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya, jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan tour kunjungan fisik didalam organisasi, dan memperkenalkan pegawai itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya. Tahap ini adalah langkah

terakhir dari proses rekrutmen, dimana penolakan dapat dilakukan bila calon pegawai gagal selama masa orientasi atau induksi.

Terdapat dua sumber rekrutmen yang biasa digunakan sebuah organisasi dalam mencari pelamar yaitu sumber internal dan eksternal.

Sumber rekrutmen internal terdiri dari:

1) Promosi

Promosi merupakan perpindahan seseorang ke jabatan yang lebih tinggi dengan memenuhi syarat tertentu sebagai penghargaan atas kinerjanya yang baik. Promosi ini juga dapat menjadi sebuah motivasi bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi.

2) *Job Posting Program*

Job posting atau penawaran terbuka pada pegawai internal jika ada posisi yang kosong. *Job posting* ini berperan dalam menyediakan kesempatan bagi pegawai internal untuk berkembang dan menciptakan kesempatan yang sama bagi kemajuan seluruh pegawai (Sutrisno, 2009:48).

Selain sumber internal, terdapat juga sumber eksternal dalam mendapatkan pelamar untuk bekerja di sebuah organisasi. Sumber eksternal menurut Hasibuan (2013:42-43) adalah usaha penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan. Cara ini dinilai sangat positif, karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelamar-pelamar yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan perusahaan. Dengan demikian dapat

diharapkan bahwa tenaga kerja yang telah diterima adalah tenaga kerja yang bermutu baik. Beberapa metode untuk mendapatkan sumber eksternal dalam rekrutmen yaitu:

1) *Walk-ins*

Metode ini memungkinkan para pelamar untuk datang dan mengisi sendiri formulir pendaftaran yang tentunya harus sudah disediakan oleh pihak instansi atau perusahaan. Dengan metode ini perusahaan atau instansi dapat mendapatkan lebih banyak pelamar dengan lebih mudah karena pelamar yang berminat dapat langsung dan mengisi sendiri formulir pendaftaran.

2) Rekomendasi pegawai internal

Para pegawai internal dapat membantu proses rekrutmen dengan cara membantu menyebarkan informasi tentang posisi yang sedang kosong. Kelebihan dari cara ini adalah instansi mendapatkan pelamar yang sudah diketahui kemampuannya oleh pegawai internalnya. Namun cara ini mempunyai kelemahan yaitu kemungkinan para pelamar hanya berasal dari keluarga atau kerabat dekat pegawai tanpa diiringi dengan kualitas yang dibutuhkan.

3) Iklan

Metode ini adalah metode yang dapat memperoleh pelamar yang sangat banyak. Alasannya adalah iklan dapat dilihat oleh siapa saja dan menjangkau berbagai macam kalangan. Iklan lowongan pekerjaan dapat dipasang di surat kabar, radio, serta media sosial. Iklan lowongan

pekerjaan harus dibuat sedemikian rupa agar menarik perhatian pelamar dan agar mempunyai unsur undangan tidak hanya sebagai pengumuman.

4) Lembaga pendidikan

Metode ini dilakukan untuk mendapatkan pelamar muda yang sudah memiliki ilmu yang memadai di bidang tertentu. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan promosi ke lembaga-lembaga pendidikan yang dinilai sesuai dengan kebutuhan posisi yang kosong (Sutrisno, 2009:54).

5) Nepotisme

Nepotisme adalah cara mendapatkan pelamar yang berasal dari keluarga dekat dari pegawai internal di instansi itu sendiri. Praktik nepotisme ini banyak sekali terjadi dalam rekrutmen di instansi pemerintah maupun perusahaan swasta. Metode ini tidak ada salahnya jika diikuti dengan kualifikasi kemampuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

6) *Open House*

Sebuah instansi dapat melakukan Open House bagi masyarakat umum untuk menunjukkan situasi dan kondisi yang ada di instansi tersebut. Hal ini dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi beberapa pelamar karena para pelamar dapat melihat langsung kondisi jika mereka bekerja di instansi tersebut.

Tujuan diselenggarakannya proses rekrutmen menurut Gomes (2003:105) adalah untuk mendapatkan persediaan calon pelamar sebanyak mungkin sehingga organisasi dapat mempunyai kesempatan yang lebih besar

untuk memilih calon pegawai yang memenuhi standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

Jika dihubungkan dengan kepuasan kerja, kesuksesan sebuah proses rekrutmen dapat dikatakan sukses jika mampu mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Dengan kesesuaian pekerjaan dan orang yang menempatinnya, maka kepuasan kerja akan meningkat karena pegawai tersebut memiliki kemampuan dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan. Pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi pegawai akan membuat pegawai tersebut merasa puas dengan pekerjaan yang didapatkannya. Hal ini juga dapat mengurangi keluhan pegawai atas pekerjaannya karena ia sudah mampu dan cocok dengan pekerjaannya.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2009:44) pengembangan merupakan suatu peroses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum. Selanjutnya pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai sangat dituntut kelancaran dalam prosesnya. Terdapat unsur-unsur utama yang harus terpenuhi guna kelancaran dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Unsur-unsur tersebut diantaranya:

- 1) Standar kompetensi

Standar kompetensi ini mencakup kemampuan yang harus dicapai oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan untuk masa tertentu. (Rozalena dan Dewi, 2016:148). Standar kompetensi ini harus disertakan agar tujuan dan hasil yang akan didapat oleh pegawai menjadi jelas.

- 2) Materi/bahan ajar

Bahan ajar dalam pelatihan dan pengembangan sepatutnya disesuaikan dengan metode yang akan digunakan. Kuantitas dari materi ini sebaiknya tidak terlalu banyak namun diharapkan dapat tetap mencapai target kompetensi.

- 3) Fasilitator/mentor

Posisi fasilitator dinilai sangat penting untuk pencapaian kompetensi pegawai yang diinginkan dalam pelatihan dan pengembangan. Terdapat beberapa syarat dalam penentuan fasilitator menurut (Rozalena dan Dewi, 2016:151) yang diantaranya adalah memiliki kompetensi, kredibilitas, dan kapasitas di bidang masing-masing. Selain itu sebagai fasilitator juga dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi serta koordinasi yang baik dan dapat dipercaya.

- 4) Struktur program

Struktur program pelatihan dan pengembangan ini berisi materi yang akan disampaikan dalam setiap kegiatan. Di dalam struktur ini nantinya dijabarkan program-program pokok, umum, dan penunjang dengan format pembelajaran (Rozalena dan Dewi, 2016:149).

5) Peserta

Setiap pegawai sepatutnya memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Penentuan pegawai atau peserta dari pelatihan dan pengembangan sendiri ditentukan dari kebutuhan terpenuhinya kompetensi.

6) Metode pelatihan dan pengembangan

Metode yang dipilih dalam pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan program, judul, serta materi pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut dilakukan guna menghasilkan kompetensi pegawai yang diinginkan.

7) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana saat pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan juga menjadi unsur penting. Sarana dan prasana ini mencakup ruangan dengan fasilitas yang lengkap, alat dan bahan pelatihan, buku panduan, dan sebagainya.

Pelatihan dan pengembangan ini dirasa sangat penting guna menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai tentang pekerjaan yang dilakukannya. Sumber daya manusia adalah aspek yang sangat krusial dalam jalannya roda organisasi. Pengembangan pegawai dirasa harus dilakukan jika organisasi masih tetap ingin mempekerjakan mereka dan tetap mengjarapkan komitmen mereka saat bekerja. Meldona (2009:332) mengelompokkan tujuan dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara garis ke dalam enam bidang utama, yaitu:

1) Memperbaiki kinerja

Kegiatan pelatihan dan pengembangan sering dilaksanakan untuk pegawai yang menurut hasil dari evaluasi kinerja dinilai kurang memuaskan dalam hal keterampilan. Memberikan pelatihan dan pengembangan dengan program yang baik dan sesuai kepada pegawai yang seperti ini memungkinkan tingkat kepuasan kerja pegawai akan tinggi.

2) Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi

Dengan pesatnya kemajuan teknologi, pelatihan dan pengembangan di bidang operasional sangat dibutuhkan bagi para pegawai. Hal ini memudahkan pegawai untuk mengoperasionalkan teknologi-teknologi baru dengan efektif dan efisien. Perubahan teknologi yang begitu cepat membuat pelatihan teknologi harus terus dimutakhirkan sehingga kemajuan teknologi ini tidak menjadi penghambat bagi kelancaran jalannya sebuah organisasi.

3) Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaannya

Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan, pegawai akan mendapat berbagai kemudahan dalam mempelajari bidang pekerjaan barunya. Pegawai akan mendapatkan materi dari tutor yang berpengalaman sehingga pegawai tidak perlu mempelajari bidang pekerjaannya sendiri.

4) Membantu memecahkan permasalahan operasional

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kualitas *output* serta untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan program yang tepat, pelatihan dan pengembangan dapat menghasilkan pegawai yang dapat menyelesaikan problematika dalam pekerjaan sehari-hari.

5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi

Selain sebagai penunjang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki, pelatihan dan pengembangan juga dapat menjadi kesempatan bagi para pegawai untuk meningkatkan kualitas dirinya. Dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan, para pegawai dapat meningkatkan kompetensi pribadi bagi masing-masing individu.

6) Mempersiapkan pegawai untuk promosi

Salah satu cara bagi organisasi untuk mempertahankan serta memotivasi pegawainya untuk selalu bekerja dengan maksimal adalah dengan memberikan promosi. Pelatihan dan pengembangan memungkinkan para pegawai untuk menguasai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan di jenjang selanjutnya yang lebih tinggi.

Pelatihan dan pengembangan bagi pegawai dapat dijadikan sebagai sebuah proses untuk mendapatkan pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya serta berguna bagi pegawai agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik dan sesuai dengan yang seharusnya.

Jika dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan yang baik dan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai adalah pelatihan yang sesuai dengan kekurangan yang telah ada. Dibutuhkan materi pelatihan dan pengembangan yang sesuai yang berhubungan dengan penyelesaian masalah teknis sehari-hari dalam suatu pekerjaan. Dengan kesesuaian materi pelatihan dan pengembangan dengan permasalahan yang ada, maka pegawai akan merasa puas dengan adanya pelatihan dan pengembangan karena dapat membantu penyelesaian pekerjaan mereka.

d. Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah hal yang penting baik dalam sektor publik maupun swasta dalam rangka memelihara hubungan dengan pegawai. Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Mangkuprawira (2014:203) menjelaskan kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung berbentuk manfaat yang didapat oleh pegawai, dan insentif untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang maksimal.

Dengan kata lain yang disebut kompensasi bukan hanya berbentuk finansial saja namun juga meliputi manfaat yang diterima oleh pegawai sendiri. Manfaat ini dapat berupa lingkungan kerja, pekerjaan yang diberikan, perhatian yang diberikan oleh organisasi tempatnya bekerja, kesempatan, dan

penghargaan. Pemberian kompensasi ini diberikan sebagai imbalan kepada pegawai karena telah berkontribusi dalam menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, kompensasi juga menjadi cara organisasi merangsang kinerja para pegawainya agar lebih produktif.

Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) dimana merupakan balas jasa yang diberikan secara langsung dari organisasi kepada pegawainya sebagai pemenuhan hak bagi pegawai atas pekerjaannya yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi langsung ini juga sebagai kewajiban organisasi untuk memberikannya.

a) Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara teratur kepada pegawai serta mempunyai jaminan yang pasti. Gaji ini sudah seharusnya dibayarkan oleh organisasi kepada pegawainya walaupun pegawai tersebut tidak masuk kerja (Sutrisno, 2009:200).

b) Upah

Menurut Hasibuan (2013:118) upah merupakan sebuah bentuk balas jasa yang diberikan kepada pegawai harian (bukan pegawai tetap) sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.

c) Insentif

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang dapat melebihi pencapaian yang seharusnya (Sutrisno, 2009:200). Misalnya seorang pegawai dapat melakukan penjualan lebih dari yang seharusnya maka organisasinya akan memberikan insentif atas kerja kerasnya tersebut.

2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang merupakan pemberian kompensasi pelengkap dan tidak dikaitkan dengan hasil kerja pegawai yang bersangkutan.

a) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

b) Fasilitas

Fasilitas dalam hal ini merupakan bagian dari servis organisasi kepada pegawai guna meningkatkan kesejahteraan pegawai meliputi kendaraan, tempat tinggal, jaminan kesehatan, dll.

c) Tunjangan

Menurut Subekhi dan Jauhar (2012:189) merupakan sebuah bentuk penghargaan tidak langsung yang diberikan bagi pegawai sebagai bagian dari keanggotaan organisasi.

d) Dana pensiun

Dana pensiun merupakan sebuah kompensasi yang dibayarkan secara periodik bagi pegawai negeri. Dana pensiun juga merupakan

pengakuan dan penghargaan atas pengabdian seseorang kepada sebuah organisasi (Hasibuan, 2013:212)

Kompensasi dilakukan sedemikian rupa untuk menentukan tingkatan kompensasi guna memberikan balas jasa kepada pegawai atas kinerjanya serta dengan sistem kompensasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Pada umumnya, pemberian upah atau gaji memperhitungkan besarnya beban pekerjaan, peraturan upah minimum, evaluasi kinerja, dan hal-hal lain yang dapat menjadikan pemberian kompensasi ini sesuai.

Menurut pendapat Davis dan Wether (1996) dalam Mangkuprawira (2014:205), tujuan dari kompensasi yang dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, tujuan kompensasi yaitu:

- 1) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berguna untuk mengupayakan agar keadilan dapat terwujud, khususnya keadilan bagi para pegawai. Keadilan ini berupa pembayaran kompensasi diberlakukan sama pada tingkatan pekerjaan yang sama. Dengan besar pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan setiap orang maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

- 2) Menghargai prestasi kerja

Kompensasi hendaknya digunakan sebagai insentif untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pegawai di masa yang akan datang, menghargai

kinerja, ketaatan, dan perilaku lainnya. Semakin merasa dihargai maka pegawai akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Mempertahankan pegawai yang ada

Pegawai yang telah bekerja dan mendedikasikan dirinya pada suatu pekerjaan jika tidak didukung dengan kompensasi yang sesuai maka pegawai tersebut akan lebih mudah untuk mengeluarkan diri. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Jika hal seperti ini terus terjadi maka akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

Sistem kompensasi yang diterapkan dalam organisasi sektor publik mempunyai perbedaan dengan yang diterapkan pada sektor swasta. Dalam organisasi sektor publik juga terdapat diferensiasi sistem kompensasi yaitu terdapat perbedaan sistem kompensasi antara satu unit organisasi dengan yang lainnya. Secara umum pemerintah menetapkan gaji pokok Pegawai Negeri Sipil (PNS) sama rata. Namun dalam praktiknya, di luar gaji pokok banyak insentif-insentif lainnya seperti tunjangan, remunerasi, serta gaji ke-13 yang diberikan kepada PNS dengan nominal yang berbeda di setiap instansi. Sistem kompensasi sektor publik di Indonesia masih menerapkan sistem tradisional. Dalam sistem ini, penentuan gaji, bonus, tunjangan, dan lain-lain masih ditentukan berdasarkan kepangkatan dan golongan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Wijono (2012:119) memaparkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Robbins (2002:114) menjelaskan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2015:132) memaparkan definisi kepuasan kerja sebagai respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan.

Menurut Luthans (2005:126) berpendapat bahwa ada tiga dimensi dalam definisi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan kerja adalah respon emosional seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan tidak dapat dilihat.
- b. Kepuasan kerja ditentukan oleh keselarasan antara kenyataan yang terjadi dan harapan pegawainya.
- c. Kepuasan kerja sangat terkait dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, kesempatan promosi dan rekan kerja.

Dapat disimpulkan dari paparan beberapa ahli di atas bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang individual tentang apa yang didapatkannya dalam pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan apa yang diharapkannya.

2. Manfaat dari Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000), menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain, sebagai berikut:

- a. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan baik fisik maupun kebahagiaan secara psikologis seperti kebahagiaan keluarga dan batinnya.
- b. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi, pegawai dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerjanya karena ada perasaan senang saat ia mengerjakan pekerjaannya.
- c. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada pegawai tentunya dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja karena apa yang dikerjakannya memiliki nilai positif untuk pegawai itu sendiri.
- d. Semangat dan gairah kerja yang dimiliki pegawai karena tingginya tingkat kepuasan kerja ini akan mengurangi tingkat absensi pegawai yang juga akan berdampak pada tingginya produktivitas kerja pegawai.
- e. Mengurangi turnover intention dari pegawai itu sendiri.

3. Ukuran Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:36) hal yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)

Dalam hal ini kepuasan kerja dapat dilihat dari rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, kepentingan, dan pertumbuhan. Agar

dapat melihat hal-hal tersebut dibutuhkan pekerjaan yang menantang. Menurut Robbins (2002:36), pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan juga kemampuannya dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya melakukan pekerjaan itu, yang menantang secara mental.

b. *Relationship with co-workers* (hubungan dengan rekan kerja)

Sesama pekerja sudah sepatutnya memiliki hubungan yang harmonis dan selaras serta rasa saling menghargai satu sama lain. Hal ini dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karena jika pegawai merasa nyaman dengan rekan kerjanya maka semakin puas ia terhadap pekerjaannya.

c. *Work Condition* (kondisi kerja)

Kondisi kerja adalah keadaan lingkungan atau tempat seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi dalam semangat kerja, yang meliputi kondisi fisik dan kondisi non fisik. Kondisi kerja yang mendukung dikatakan bahwa para karyawan prihatin dengan lingkungan kerja mereka yang menyangkut kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik (Robbins, 2002:36). Kondisi kerja dapat berupa lingkungan fisik dan non-fisik. Kondisi lingkungan fisik meliputi temperatur, berdebu, bising, ventilasi dan lain-lain. Sedangkan lingkungan non-fisik diantaranya adalah lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

d. *Promotion* (promosi)

Promosi diartikan sebagai peluang pegawai untuk maju dan berkembang mendapatkan promosi yang sesuai dengan tingkat kinerjanya. Dengan mendapatkan peluang promosi, pegawai akan merasa lebih puas karena merasa pekerjaan yang dilakukannya dihargai dengan pemberian promosi yang sesuai.

e. *Supervision* (pengawasan)

Pengawasan yang dimaksudkan di sini adalah mencakup bantuan teknis yang diberikan ketika pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika pegawai mendapatkan bantuan setiap ia merasa kesulitan maka ia akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya.

f. *Pay* (bayaran)

Kepuasan kerja dapat dilihat dari kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*). Pendapat Dessler (2008:98) menjelaskan bahwa apabila seseorang merasa bahwa menerima bayaran yang lebih rendah dari yang seharusnya diterima, maka mungkin akan mengurangi upayanya dalam pekerjaan, barangkali dengan mengurangi upayanya dalam pekerjaan, mengurangi waktu kerja atau bekerja lebih lambat.

C. Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja

Praktik manajemen sumber daya manusia yang dalam hal ini meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dinilai banyak berpengaruh positif terhadap beberapa hal termasuk dengan kepuasan kerja. Hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan kepuasan kerja dapat dilelaskan dengan ketiga teori kepuasan kerja sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya. Walaupun kepuasan kerja adalah suatu hal yang bersifat individu dan tidak terlihat, namun tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dapat dinilai dengan melihat pekerjaan tersebut, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, promosi, pengawasan, dan bayaran (Robbins, 2002:36)

1. Perencanaan Karier dan Kepuasan Kerja

Karier diartikan oleh Davis dan Wether dalam Mangkuprawira (2014:188) sebagai seluruh pekerjaan yang pernah dipegang oleh seseorang selama perjalanan hidupnya. Komponen karier yang utama menurut Mangkuprawira (2014:188) yaitu pengembangan karier, perencanaan karier, serta alur karier.

Penelitian mengenai perencanaan karier terhadap kepuasan kerja sebelumnya sudah pernah dilakukan oleh Adisoekarto (2013). Penelitian ini dilakukan pada sebuah BUMN penerbangan khususnya di Direktorat Teknik. Penelitian ini menggunakan 899 orang sebagai populasi penelitiannya yang merupakan pegawai Dinas Perawatan Pesawat di

seluruh Indonesia. Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa meskipun secara umum pegawai merasa puas bekerja di Perusahaan penerbangan ini, namun responden masih merasa tidak puas dengan jenjang karier yang dinilai tidak jelas, ketidakjelasan uraian dan spesifikasi jabatan, ketiadaan faktor-faktor yang jelas dalam menilai suatu jabatan dan tiadanya jenjang jabatan yang jelas, teratur dan sistematis.

Program pengembangan karier harus dilakukan dengan seefektif mungkin. Program pengembangan karier yang sesuai dengan harapan pegawai dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai mengharapkan program karier yang sesuai dengan tingkat pendidikan, umur, kedudukan dan faktor-faktor lainnya. Pengembangan karier yang baik akan membuat produktivitas pegawai membaik serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditentukan hipotesis pertama yaitu:

H_{a1}: Semakin baik perencanaan karier maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H₀₁: Semakin buruk perencanaan karier maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

2. Rekrutmen dan Kepuasan Kerja

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi atau

perusahaan (Gomes, 2003:105). Keberhasilan dari sebuah proses rekrutmen dapat dilihat dari perbandingan jumlah pelamar dengan jumlah SDM yang dibutuhkan. Semakin besar perbandingan jumlah antara pelamar dengan pegawai yang diterima, proses rekrutmen tersebut dapat dikatakan berhasil.

Jika dihubungkan dengan kepuasan kerja, kesuksesan sebuah proses rekrutmen dapat dikatakan sukses jika mampu mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Dengan kesesuaian pekerjaan dan orang yang menempatinnya, maka kepuasan kerja akan meningkat karena pegawai tersebut memiliki kemampuan dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan.

Penelitian serupa juga sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh Kusnandang (2016) yang melakukan penelitian tentang pengaruh rekrutmen terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh proses rekrutmen terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika proses rekrutmen baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Namun, terdapat perbedaan dalam penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Lokasi penelitian yang digunakan oleh penelitian tersebut adalah organisasi atau perusahaan swasta namun, dalam penelitian ini peneliti menggunakan lokasi penelitian pada organisasi publik.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditentukan hipotesis kedua yaitu:

H_{a2}: Semakin baik pelaksanaan rekrutmen maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H₀₂: Semakin buruk pelaksanaan rekrutmen maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

3. Pelatihan Pengembangan dan Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009: 44) pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum. Selanjutnya pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dibutuhkan materi pelatihan dan pengembangan yang sesuai yang berhubungan dengan penyelesaian masalah teknis sehari-hari dalam suatu pekerjaan. Dengan kesesuaian materi pelatihan dan pengembangan dengan permasalahan yang ada, maka pegawai akan merasa puas dengan adanya pelatihan dan pengembangan karena dapat membantu penyelesaian pekerjaan mereka.

Penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja sebelumnya sudah dilakukan oleh Supatmi dkk (2013).

Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif pegawai terhadap pelatihan yang diikuti maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditentukan hipotesis ketiga yaitu:

H_{a3}: Semakin baik pelatihan dan pengembangan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H₀₃: Semakin buruk pelatihan dan pengembangan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

4. Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Mangkuprawira (2014:203) menjelaskan kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung berbentuk manfaat yang didapat oleh pegawai, dan insentif untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Kompensasi yang sesuai dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan kompensasi yang sesuai dapat membuat pegawai merasa dihargai atas dedikasi yang telah ia berikan pada pekerjaannya.

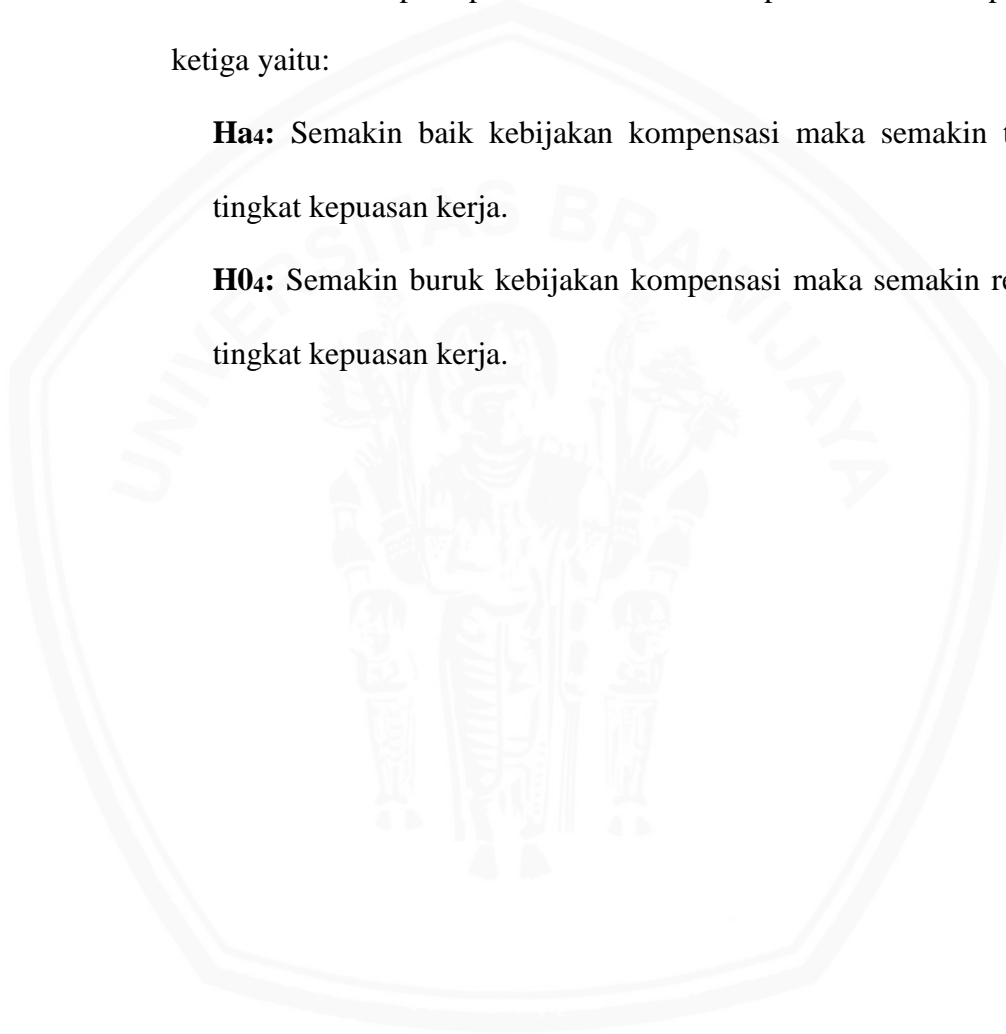
Penelitian serupa telah dilakukan sebelumnya oleh Dhermawan (2012) tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Penelitian tersebut

menghasilkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil. Hal tersebut berarti semakin tinggi kompensasi yang didapat pegawai semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditentukan hipotesis ketiga yaitu:

H_{a4}: Semakin baik kebijakan kompensasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H₀₄: Semakin buruk kebijakan kompensasi maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Guna mendukung penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan statistik deskriptif yang dimana menurut Sugiyono (2014:148) adalah penyajian data melalui tabel, grafik, *mean*, diagram, pictogram, perhitungan modus, median, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar diviasi, dan perhitungan presentase. Metode ini adalah untuk mendalami hubungan antar variabel-variabel melalui hipotesa yang ada. Dalam penelitian ini, nantinya akan didapatkan penjelasan sejauh mana hubungan variabel praktik manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kepuasan kerja (Y).

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat yang beralamat di Jalan Braga Nomor 108, Bandung, Jawa Barat. KPw Bank Indonesia Jawa Barat ini merupakan salah satu dari 5 Kantor Perwakilan Bank Indonesia Dalam Negeri yang berkategori A yaitu secara perhitungan kuantitatif dan kualitatif dikategorikan besar (*large province level*). Hal tersebut menjadikan KPw Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat salah satu kantor perwakilan yang

menangani hal-hal yang hampir serupa dengan yang dikerjakan oleh Kantor Pusat Bank Indonesia.

Alasan peneliti melakukan penelitian di KPw Bank Indonesia Jabar adalah banyaknya pencapaian baik dan penghargaan KPw Bank Indonesia Jabar, salah satunya mendapatkan penghargaan ICSB *Indonesian Presidential Award* 2017 untuk kategori *policy maker*. Baiknya kinerja KPwBI Jabar ini menjadikan peneliti ingin mengetahui lebih dalam tentang kepegawaian di dalam KPwBI Jabar itu sendiri dan apakah kepuasan kerja adalah hal yang sudah didapatkan oleh setiap pegawai yang bekerja di sana. Selanjutnya hal yang menarik lainnya adalah berdasarkan pengalaman peneliti saat melakukan kegiatan magang di KPwBI Jabar, peneliti menilai bahwa pegawai KPwBI Jabar memiliki beban tugas yang sangat besar namun tetap memiliki dedikasi yang sangat tinggi terhadap instansinya dan selalu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

C. Konsep, Variabel, dan Skala Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Konsep yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah konsep yang lebih memfokuskan pada perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan Sugiyono (2014:38) bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang mempunyai variasi yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian

dapat ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen sebagai variabel bebas dimana variabel tersebut merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen (variabel terikat).

a. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2014:29) variabel bebas atau bisa disebut dengan variabel independen merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat atau variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang dilambangkan dengan (X). Menurut Hasibuan (2013:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat.

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat atau variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014:39). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja yang dilambangkan dengan (Y). Robbins (2002:36) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaannya terhadap pekerjaan yang ia lakukan.

2. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini peneliti menggunakan skala *Likert* dengan maksimal pemberian skor empat. Menurut Sugiyono (2014:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. fenomena sosial yang dimaksudkan di sini adalah fenomena sosial yang telah ditetapkan oleh peneliti yang disebut variabel penelitian. variabel ini dengan skala *Likert* nantinya akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel lalu indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen penelitian yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala *Likert* yang nantinya akan menjadi skor dalam angket. Setiap jawaban yang ada pada angket akan diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skala Instrumen Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

No.	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.2 Skala Instrumen Kepuasan Kerja

No.	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat puas	4
2	Puas	3
3	Tidak puas	2
4	Sangat tidak puas	1

D. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut pendapat Sugiyono (2013:31) merupakan penentuan sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat) dalam penelitian ini adalah:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2008:5) memaparkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Adapun indikator dan item dari praktik manajemen sumber daya manusia yang dibahas oleh peneliti adalah:

a. Perencanaan karier

Hal yang dapat dilakukan organisasi dalam membuat perancangan karier yang baik adalah dengan menyesuaikan rancangan pengembangan karier individu pegawai dengan rancangan organisasi (Rozalena dan Dewi, 2016:9). Sehingga dalam penelitian ini diambil item sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi pekerjaan
- 2) Identifikasi peforma organisasi
- 3) Identifikasi peforma individu

b. Rekrutmen

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal ini peneliti mengambil item terkait rekrutmen yaitu:

- 1) *Screening* lamaran
- 2) Mengisi formulir lamaran
- 3) Tes kemampuan dan pengetahuan
- 4) Wawancara
- 5) Sumber rekrutmen internal
- 6) Sumber rekrutmen eksternal

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai sangat dituntut kelancaran dalam prosesnya. Terdapat unsur-unsur utama yang harus terpenuhi guna kelancaran dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Unsur-unsur tersebut diantaranya:

- 1) Materi/bahan ajar
- 2) Fasilitator/mentor
- 3) Peserta
- 4) Metode
- 5) Sarana dan prasarana

d. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Item untuk kompensasi yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Insentif
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Fasilitas
- 5) Tunjangan

2. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:36) ada empat faktor yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, yaitu pekerjaan yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung.

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Kondisi kerja
- c. Hubungan dengan rekan kerja
- d. Supervisi
- e. Promosi
- f. Bayaran

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel, indikator, dan item dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3 Variabel, Indikator, dan Item Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja

NO	Variabel	Indikator	Item
1.	Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	Perencanaan Karier (X.1.1)	Kualifikasi pekerjaan
			Identifikasi peforma organisasi
			Identifikasi peforma individu
		Rekrutmen (X.1.2)	Screening lamaran
			Mengisi formulir lamaran
			Tes kemampuan dan pengetahuan
			Wawancara
			Sumber rekrutmen internal
			Sumber rekrutmen eksternal
		Pelatihan dan Pengembangan (X.1.3)	Materi/bahan ajar
			Fasilitator (mentor)
			Peserta
			Metode
			Sarana dan prasarana
		Kompensasi (X.1.4)	Gaji
			Insentif
			Lingkungan kerja
			Fasilitas
			Tunjangan
2	Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri (Y.1.1)	Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya
			Kebebasan dalam bekerja
			Pertumbuhan pegawai
		Kondisi Kerja (Y.1.2)	Kenyamanan dengan lingkungan pekerjaan
		Hubungan dengan Rekan Kerja (Y.1.3)	Perasaan nyaman dengan rekan kerja
		Supervisi (Y.14)	Pengawasan rutin
			Bantuan dalam penyelesaian tugas
		Promosi (Y.1.5)	Promosi sesuai kinerja
		Bayaran (Y.1.6)	Kecukupan bayaran
			Keadilan terhadap orang lainnya

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2017

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2014:80) diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas bukan hanya orang namun juga obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu dapat ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat dengan total keseluruhan 109 pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:81). Dalam sebuah penelitian, sampel yang diambil harus representatif (mewakili) agar hasil penelitian sesuai. Dalam mengambil sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin yakni:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

n = jumlah sampel minimal

N = jumlah populasi

e^2 = batas ketelitian yang diinginkan

Dari rumus di atas maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{109}{1+109(0.05)^2}$$

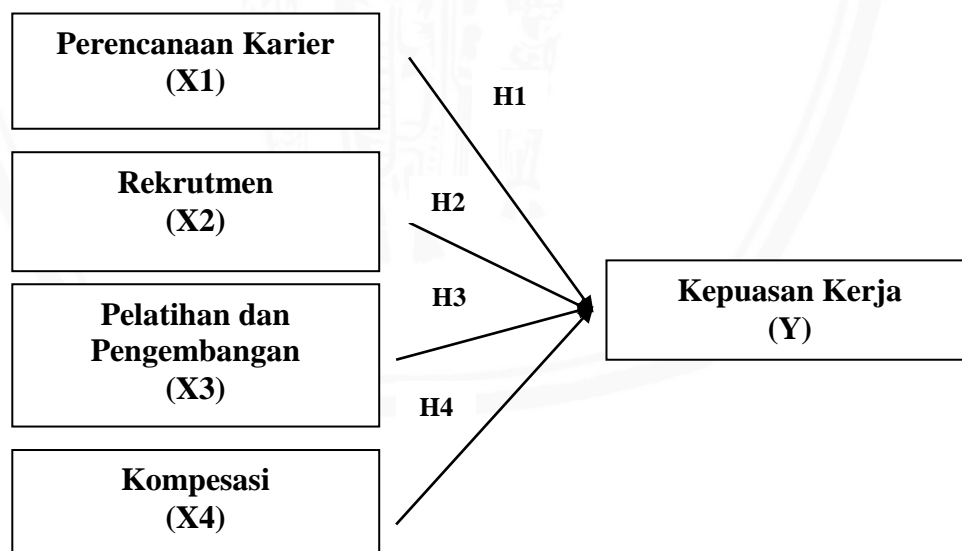
$$n = \frac{109}{1+0,2725}$$

$$n = \frac{109}{1,2725}$$

$$n = 85,67$$

Berdasarkan hasil pembulatan dari penghitungan di atas, maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 86 responden yang merupakan pegawai organik aktif di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *simple random sampling* yang menurut Sugiyono (2014:82) adalah teknik sampling yang sederhana karena sampel diambil dari populasi tersebut dan diambil secara acak tanpa memandang strata yang ada dalam populasi tersebut.

F. Kerangka Penelitian dan Hipotesis



Gambar 3.1 Hipotesis Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hipotesis 1:

H1 : Semakin baik perencanaan karier maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H0 : Semakin buruk perencanaan karier maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis 2:

H2 : Semakin baik pelaksanaan rekrutmen maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H0 : Semakin buruk pelaksanaan rekrutmen maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis 3:

H3 : Semakin baik pelatihan dan pengembangan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H0 : Semakin buruk pelatihan dan pengembangan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis 4:

H4 : Semakin baik kebijakan kompensasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

H0 : Semakin buruk kebijakan kompensasi maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Adapun data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Oleh karena itu data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari hasil kuisioner kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat sehingga data tersebut dapat dijadikan bahan analisis nantinya.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara sehingga data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah umum KPw Bank Indonesia, struktur organisasi, data kepegawaian, serta studi literatur.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Kuisioner

Menurut Sugiyono (2014:142) teknik kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan yang tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban.

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan melakukan studi literatur yang sesuai dengan tema penelitian dan menggunakan dokumen-dokumen yang terkait dan valid.

H. Instrumen Penelitian

Di dalam sebuah penelitian dibutuhkan adanya alat ukur yang baik yang nantinya alat ukur ini dapat digunakan untuk mengukur fenomena sosial maupun alam dan alat ukur penelitian ini biasanya dinamakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2014:102). Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah:

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan sejumlah pertanyaan terkait dengan variabel penelitian yang tertulis kemudian diberikan kepada responden yang telah ditentukan untuk diisi sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti dalam kegiatan penelitian.

2. Pedoman Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam penelitian ini akan dilakukan dengan melihat dan mempelajari secara langsung laporan, dokumen, arsip, serta catatan yang ada pada KPw Bank Indonesia Jawa Barat.

I. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Berdasarkan pendapat Arikunto (2010:211) bahwa validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau sah atau tidaknya suatu instrumen penelitian. Instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya instrumen yang kurang valid memiliki validitas yang rendah. Jadi, uji validitas dilakukan untuk mengetahui item-item yang ada dalam kuisioner benar-benar mampu menjelaskan hal apa yang ingin diteliti. Uji validitas digunakan dengan rumus korelasi *Product Moment* oleh Pearson dalam Arikunto (2013:146) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
- N = Banyaknya sampel
- X = Variabel bebas
- Y = Variabel terikat

Sesuai dengan rumus di atas untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu item maka dapat digunakan cara membandingkan indeks korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r_{hitung}) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikansinya adalah 0,05 (5%) sehingga jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka item yang digunakan sudah valid.

Cara untuk mencari nilai r_{tabel} adalah menggunakan rumus df (*degree of freedom*) = $n - 2$ yang mana n adalah jumlah sampel. Maka didapatkan $df = 86 - 2 = 84$. Kemudian dapat dilihat pada lampiran daftar r_{tabel} dengan $df = 84$ sebesar 0,2120. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil pengujian validitas seperti tabel berikut.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Item-item

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	P1	0,727	0,212	Valid
	P2	0,686	0,212	Valid
	P3	0,697	0,212	Valid
	R1	0,698	0,212	Valid
	R2	0,738	0,212	Valid
	R3	0,719	0,212	Valid
	R4	0,668	0,212	Valid
	R5	0,420	0,212	Valid
	R6	0,644	0,212	Valid
	T1	0,546	0,212	Valid
	T2	0,744	0,212	Valid
	T3	0,770	0,212	Valid
	T4	0,794	0,212	Valid
	T5	0,821	0,212	Valid
	K1	0,780	0,212	Valid
	K2	0,653	0,212	Valid
	K3	0,675	0,212	Valid
	K4	0,751	0,212	Valid
	K5	0,622	0,212	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0,733	0,212	Valid
	Y2	0,536	0,212	Valid
	Y3	0,818	0,212	Valid
	Y4	0,828	0,212	Valid
	Y5	0,806	0,212	Valid
	Y6	0,514	0,212	Valid
	Y7	0,617	0,212	Valid
	Y8	0,666	0,212	Valid
	Y9	0,686	0,212	Valid
	Y10	0,734	0,212	Valid
	Y11	0,513	0,212	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.4 data hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai r hitung dari masing-masing item lebih besar dari r tabelnya, yaitu 0,212. Sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuisioner penelitian ini dikatakan telah lulus uji validitas dan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:221) reliabilitas adalah suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut dinilai sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk kepada keterhandalan sesuatu. Terdapat teknik untuk mengetahui tingkat reliabilitas yaitu menggunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha* yang rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r = Reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma$ = jumlah varian butir
- σ = varian total

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat ketepatan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui seberapa konsisten jawaban seseorang dari waktu ke waktu. Untuk mengujinya dilakukan pada SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* dengan dinyatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,212 signifikansi 5% (0,05).

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Alfa Cronbach</i>	<i>r</i> tabel	Keterangan
Perencanaan karier (X1)	0,900	0,212	Reliabel
Rekrutmen (X2)	0,835	0,212	Reliabel
Pelatihan dan Pengembangan (X3)	0,946	0,212	Reliabel
Kompensasi (X4)	0,876	0,212	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,880	0,212	Reliabel

Sumber: Data primet diolah, 2018

J. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang digunakan untuk menentukan apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian beserta indikator dan itemnya telah memenuhi kaidah penelitian kuantitatif. Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu: uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastinitas.

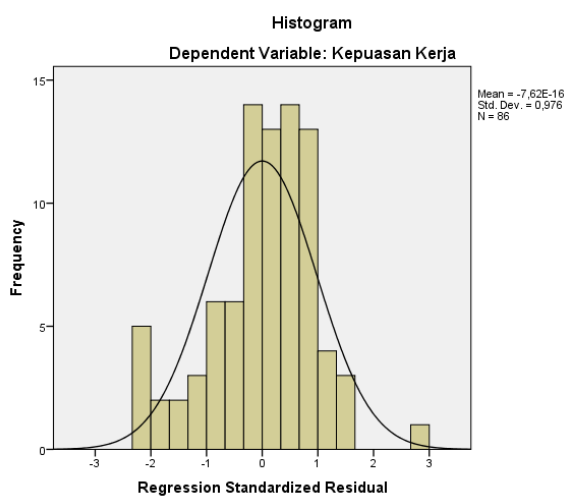
1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah salah satu syarat melakukan analisis regresi karena uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dlam model regresi variabel memiliki distribusi yang normal. Apabila hal tersebut dilanggar maka akan mengakibatkan uji statistik ini tidak valid. Normalitas data dalam penelitian ini diukur dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika besar nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* > 0,05 maka data residual berdistribusi normal dan begitu pula sebaliknya. Penelitian ini menggunakan SPSS 21.

Tabel 3.6 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,38085279
	Absolute	,084
Most Extreme Differences	Positive	,038
	Negative	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,783
Asymp. Sig. (2-tailed)		,572

Sumber: Data primer diolah, 2018



Gambar 3.1 Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.6 menyatakan hasil uji *kolmogorov-Smirnov* di atas, dapat dilihat bahwa nilai *kolmogorov-Smirnov* Z sebesar 0,783 dengan nilai *Asymp. Sig.* 0,572 yang mana lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Maka dapat disimpulkan data pada penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya variabel bebas yang memiliki korelasi karena seharusnya model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Menurut pendapat Sudiro (2009:28) untuk mengetahuinya dapat dilihat dari nilai VIF (*Varian Inflanatin Factor*) dimana jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10 maka tidak terjadi multikolinieritas dan demikian juga sebaliknya.

Tabel 3.7 Hasil Uji Multikolineritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Perencanaan Karier	,585	1,709
	Rekrutmen	,600	1,667
	Pelatihan dan Pengembangan	,462	2,163
	Kompensasi	,478	2,092

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.7 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* yang memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF variabel bebas berada di bawah 10. Dapat disimpulkan dari tabel di atas bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji asumsi klasik selanjutnya adalah uji heterokedastisitas yang mana model regresi yang baik adalah yang datanya tidak terjadi gejala heterokedastisitas. Guna mendeteksi hal tersebut, dalam penelitian ini

menggunakan Uji *Glejser*. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.8 Hasil Uji Glesjer

Variabel	B	t hitung	Sig.
(Constant)	2,983	1,806	,075
Perencanaan Karier	-,016	-,128	,899
Rekrutmen	-,153	-1,959	,060
Pelatihan dan Pengembangan	,105	1,034	,304
Kompensasi	,011	,090	,929

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji di atas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang berindikasi adanya gejala heterokedastisitas. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai signifikansi seluruh variabel bebas yang bernilai $> 0,05$.

4. Uji Autokorelasi

Persamaan regresi yang baik adalah persamaan yang tidak memiliki masalah autokorelasi. Jika terjadi autokorelasi maka persamaan tersebut menjaditidak baik serta tidak layak diprediksi. Masalah autokorelasi baru timbul jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode 1 (berada) dan kesalahan pengganggu periode $t-1$ (sebelumnya). Salah satu ukuran dalam menemukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW) (Sunyoto, 2009:91-92)

Prosedur uji Durbin-Watson dapat ditentukan dengan cara jika $dU < DW < 4-dU$ maka hal tersebut mengartikan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 3.9 Hasil Uji Autokorelasi

Koefisien DW	dL	dU	4-dU	Keterangan
2,000	1,5536	1,7478	2,2522	Tidak ada autokorelasi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.9 didapatkan koefisien Durbin-Watson sebesar 2,000, sedangkan dalam tabel Durbin-Watson dengan tingkat kesalahan 5% diketahui $dL = 1,5536$ dan $dU = 1,7478$. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai dari $dU < DW < 4-dU$ atau $1,7478 < 2,000 < 2,2522$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

K. Uji Hipotesis

1. Analisis Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas terhadap variabel terikat, apabila terdapat hubungan seberapa kuatkah hubungannya dan bagaimana arah hubungannya. Uji koefisien korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi *pearson*. Uji ini merupakan uji yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel.

Koefisien korelasi memiliki nilai antara -1 hingga +1 menurut Neoloka (2014:129) koefisien korelasi merupakan tingkat keeratan hubungan antar variabel-variabel dan hubungan variabel dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Jika koefisien korelasi positif, maka kedua variabel memiliki hubungan searah. Sehingga apabila nilai variabel X naik satu satuan maka nilai variabel Y akan naik satu satuan.

- b. Jika koefisien korelasi negatif, maka kedua variabel memiliki hubungan searah. Sehingga apabila nilai variabel X turun satu satuan maka nilai variabel Y akan turun satu satuan.

Sementara itu untuk menginterpretasikan kekuatan hubungan antar variabel dapat menggunakan tabel interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut.

Tabel 3.10 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00	Tidak ada korelasi
> 0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 0,999	Sangat Kuat
1	Sempurna

Sumber: Neoloka (2014:129)

2. Analisis Regresi Linier Sederhana

Menurut Arikunto (2013:339) analisis regresi linier sederhana adalah analisis tentang hubungan antara satu variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen. Pada penelitian ini adanya persamaan regresi linier sederhana bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan variabel bebas yaitu perencanaan karier (X_1), rekrutmen (X_2), pelatihan dan pengembangan (X_3), dan kompensasi (X_4) terhadap kepuasan kerja (Y). Rumus matematis dari regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + e \text{ (H}_1\text{)}$$

$$Y = a + b_2X_2 + e \text{ (H}_2\text{)}$$

$$Y = a + b_3X_3 + e \text{ (H}_3\text{)}$$

$$Y = a + b_4X_4 + e \text{ (H}_4\text{)}$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan kerja
- a = Konstanta
- X₁ = Variabel perencanaan karier
- X₂ = Variabel rekrutmen
- X₃ = Variabel pelatihan dan pengembangan
- X₄ = Variabel kompensasi
- b₁, b₂, b₃, b₄ = Koefisien masing-masing variabel



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Bandung

a. Kondisi Geografis

Kota Bandung terletak pada posisi 107°36' Bujur Timur dan 6°55' Lintang Selatan. Luas wilayah Kota Bandung adalah 16.729,65 Ha. Perhitungan luasan ini didasarkan pada Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung Nomor 10 Tahun 1989 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1987 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung dengan Kabupaten Daerah Tingkat II Bandung. Secara administratif, Kota Bandung berbatasan dengan beberapa daerah Kabupaten/Kota lainnya, yaitu:

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat;
- 2) Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Bandung Barat dan Kota Cimahi;
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Bandung; dan
- 4) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Bandung.

b. Kondisi Demografis**1) Kepadatan Penduduk**

Berikut adalah tingkat kepadatan penduduk Kota Bandung selama 7 tahun (2008-2014).

Tabel 4.1 Kepadatan Penduduk di Kota Bandung

Kepadatan Penduduk (Jiwa/Km2)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
15713	14449.69	14314	14494	14676	14847	15713

Sumber: bandungkota.bps.go.id

Kepadatan penduduk Kota Bandung semakin bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2014 kepadatan penduduk Kota Bandung mencapai angka tertinggi selama 2008-2014 yaitu 15.713 jiwa/km².

2) Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk Kota Bandung pada tahun 2016 sebesar 2.490.622 yang terdiri dari 1.257.176 laki-laki dan 1.233.446 perempuan Sumber: bandungkota.bps.go.id.

3) Agama

Penduduk kota Bandung memeluk agama yang beragam. Mayoritas penduduk kota Bandung memeluk agama Islam berjumlah 2.509.854 jiwa. Agama selanjutnya yang memiliki pemeluk terbanyak adalah Kristen, Katholik, Hindu, Konghucu, serta penduduk yang mempunyai kepercayaan (PPID Kota Bandung).

2. Visi dan Misi Kota Bandung

a. Visi

Terwujudnya kota Bandung yang:

- 1) Unggul: menjadi yang terbaik dan terdepan dengan mempertahankan pencapaian sebelumnya serta menjadi contoh bagi daerah lain dalam upaya terobosan perubahan bagi kenyamanan dan kesejahteraan warga Kota Bandung.
- 2) Nyaman: terciptanya suatu kondisi dimana kualitas lingkungan terpelihara dengan baik melalui sinergitas lintas sektor sehingga dapat memberikan kesegaran dan kesejukan bagi penghuninya Kota yang nyaman adalah suatu kondisi dimana berbagai kebutuhan dasar manusia seperti tanah, air, dan udara terpenuhi dengan baik sehingga nyaman untuk ditinggali serta ruang-ruang kota dan infrastruktur pendukungnya responsif terhadap berbagai aktifitas dan perilaku penghuninya.
- 3) Sejahtera: lahir dan batin melalui peningkatan partisipasi dan kerjasama seluruh lapisan masyarakat, agar dapat memfungsikan diri sebagai hamba dan wakil Tuhan di bumi. Kesejahteraan yang ingin diwujudkan merupakan kesejahteraan yang berbasis pada ketahanan keluarga dan lingkungan sebagai dasar pengokohan sosial. Masyarakat sejahtera tidak hanya dalam konteks lahiriah dan materi saja, melainkan juga sejahtera jiwa dan batiniah. Kesejahteraan dalam artinya yang sejati adalah keseimbangan hidup yang merupakan buah

dari kemampuan seseorang untuk memenuhi tuntutan dasar seluruh dimensi dirinya, meliputi ruhani, akal, dan jasad. Kesatuan elemen ini diharapkan mampu saling berinteraksi dalam melahirkan masa depan yang cerah, adil dan makmur. Keterpaduan antara sejahtera lahiriah dan batiniah adalah manifestasi dari sejahtera yang paripurna. Kesejahteraan yang seperti inilah yang akan membentuk kepercayaan diri yang tinggi pada masyarakat Kota Bandung untuk mencapai kualitas kehidupan yang semakin baik, hingga menjadi teladan bagi kota lainnya.

b. Misi

- 1) Mewujudkan Bandung nyaman melalui perencanaan tata ruang, pembangunan infrastruktur serta pengendalian pemanfaatan ruang yang berkualitas dan berwawasan lingkungan.
- 2) Menghadirkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, bersih dan melayani.
- 3) Membangun masyarakat yang mandiri, berkualitas dan berdaya saing.
- 4) Membangun perekonomian yang kokoh, maju, dan berkeadilan.

3. Gambaran Umum KPw Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat

a. Sejarah Umum KPw Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat

De Javasche Bank didirikan tahun 1828 dalam bentuk Perseroan Terbatas (N.V. atau Naamlooze Vennootschap). Pada tahun itu juga ia mendapatkan hak octrooi sebagai bank sirkulasi. Bank ini didirikan

berdasarkan perintah Raja Willem I, dengan konsepsi ditangani Direktur Daerah Jajahan, J.C. Baud, dan Direktur Urusan Hindia Belanda dan Nederlandsche Handel-Mij, Schimmelpenninck. Sementara pembentukannya dilakukan Komisaris Jendral Hindia Belanda, Leonard Pierre Joseph Burgraaf du Bus de Gisignies. Sebagai kantor pertama usaha itu digunakan gedung Firma MacQuoid Davidson & Co di Jakarta-Kota. Sampai sekarang gedung ini masih dipergunakan sebagai kantor Bank Indonesia. Presiden pertamanya adalah C.H.R. de Haan dan sekretaris C.J. Smulders. Setahun setelah berdirinya, de Javasche Bank membuka cabang di Semarang dan di Surabaya, namun perlu 35 tahun sebelum membuka cabang berikutnya di Padang dan kemudian di Makassar (1864). Dalam 125 tahun perjalanannya, de Javasche Bank telah membuka 23 kantor cabang yang tersebar di empat pulau; Jawa, Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi, serta sebuah cabang di Amsterdam, Belanda. Satu-satunya cabang de Javasche Bank yang didirikan tidak dengan dasar pertimbangan usaha perbankan dan juga tidak karena alasan kebijaksanaan ekonomi pemerintah kolonial, adalah kantor cabang Bandung.

Kantor cabang ini didirikan di Landraadweg (sekarang Jl. Perintis Kemerdekaan) dan mulai beroperasi pada 30 Juni 1909. Sebenarnya kantor cabang Bandung sudah direncanakan pendiriannya pada tahun 1901 sebagai upaya mencari tempat yang lebih aman untuk menyelamatkan kekayaan de Javasche Bank dari ancaman Perang Boer di

Afrika Selatan. Perang Boer telah menimbulkan kesibukan dan kepanikan di kalangan militer Hindia Belanda. Berbagai siasat peperangan direncanakan untuk menangkal serbuan yang dapat datang sewaktu-waktu. Presiden de Javasche Bank ke-10 saat itu, J. Reysenbach, mencoba mencari jalan keluar terbaik dalam menghadapi situasi dan muncullah ide untuk menjauhkan bank dari daerah pantai dan tempat yang dipilih adalah Bandung. Sebagai cabang, Bandung adalah kantor cabang ke-15. Karena bukan dengan pertimbangan keuntungan, direksi de Javasche Bank mengajukan permohonan kepada pemerintah Hindia Belanda agar bisa mendapatkan hibah sebidang tanah sebagai hak milik untuk lokasi pembangunan gedung bank. Tahun 1906 keluar surat Gubernur Jendral yang berisi penyerahan sebidang tanah dengan luas 10.460 meter persegi di desa Kejaksan Girang, tanpa penggantian biaya. Syaratnya di situ khusus untuk gedung kantor. Lokasi lahan ini berada di Residentie Preanger Regentschapen, Bestuur Afdeling en Hoofdplaats Bandoeng, District Oedjoeng Beroeng. Rencana pendirian de Javasche Bank cabang Bandung dilanjutkan oleh presiden ke-11, G. Vissering (1906-1912).

Pada 30 Juni 1909 kantor cabang telah dibuka dengan pimpinan sementara dipegang oleh A.M. Meertens yang sebelumnya pemegang buku dan pemimpin cabang kantor Yogyakarta dan Solo. Dari laporan perjalanan Direktur de Javasche Bank, E.A. Zeilinga Azn, dapat diketahui bahwa cabang Bandung ini menempati persil sewaan dari

Firma van Arcken & Co yang terletak di Bragaweg, suatu pusat kegiatan perdagangan. Gedung kantor permanen mulai dibangun pada tahun 1915 dan selesai pada 5 Mei 1918.

Pada masa presiden de Javasche Bank ke-14 (1929-1941) dipegang oleh Dr. G.G. van Buttinga Wichers, dirancang sebuah khazanah di samping khazanah yang sudah ada dan disebut sebagai “khazanah perang”. Pembangunan khazanah ini berbarengan dengan renovasi rumah dinas pemimpin cabang dan seluruhnya dapat selesai pada 5 Mei 1938. Sebuah prasasti peresmian masih menempel pada dinding khazanah. Prasasti tersebut bertanggal 19 Maret 1939 dan menyebut nama putra Buttingha Wichers yang masih berusia 7 tahun, yaitu Gerard Gilles van Buttingha Wichers. Berdasarkan keputusan dalam Konferensi Meja Bundar tahun 1949, de Javasche Bank ditunjuk sebagai bank sentral. Pada tahun 1951 dibentuk Panitia Nasionalisasi de Javasche Bank dan menunjuk Sjafruddin Prawiranegara sebagai presidennya menggantikan Dr. A. Houwink yang mengundurkan diri. Peringatan 125 tahun de Javasche Bank, 24 Januari 1953, Wakil Presiden Moh. Hatta mengatakan bahwa bank ini akan ikut menyelenggarakan kebijaksanaan moneter pemerintah dan akan aktif mempengaruhi perkembangan perekonomian dalam masyarakat. Kemudian lahirlah Bank Indonesia sebagai bank sentral pada tanggal 1 Juli 1953. Gedung de Javasche Bank yang terletak di ujung utara Jl. Braga sekarang dibangun dengan arsitektur bergaya neo-classics atau eclecticism berdasarkan rancangan biro arsitek

Hulswit, Fermont & (Edward) Cuypers. Bentuk bangunan yang megah dengan pintu utama yang tinggi memang sedap dipandang oleh siapapun yang lewat. Bila berhenti sejenak mengamati detail bangunan, langsung terlihat kekayaan ornamen etnik Nusantara hadir di banyak sudut bangunan yang masih tampak sangat kokoh ini. Gedung Bank Indonesia termasuk salah satu dari 100 Bangunan Cagar Budaya di Bandung yang tercantum dalam Peraturan Daerah No.19 Tahun 2009 (Raharjo, 1995).

b. Visi dan Misi KPw Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat

1) Visi

Menjadi Kantor Perwakilan Bank Indonesia di setiap provinsi yang kredibel dalam pelaksanaan tugas dan kontributif bagi pembangunan ekonomi daerah maupun nasional.

2) Misi

Menjalankan kebijakan Bank Indonesia dalam menjaga stabilitas nilai rupiah, stabilitas sistem keuangan, efektivitas Pengelolaan Uang Rupiah (PUR) dan kehandalan Sistem Pembayaran (SP) untuk mendukung pembangunan ekonomi daerah maupun nasional jangka panjang yang inklusif dan berkesinambungan.

c. Fungsi Utama Kantor Perwakilan Bank Indonesia Dalam Negeri (KPwDN)

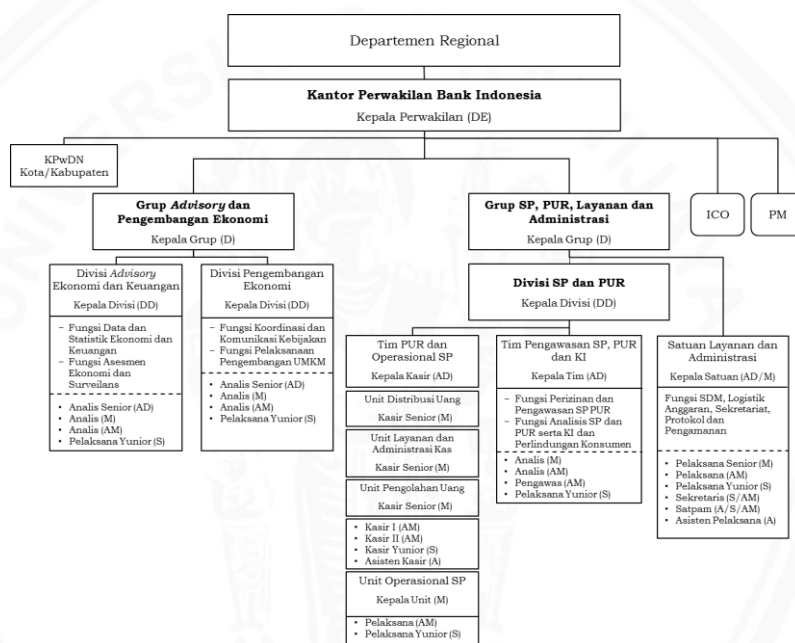
Bank Indonesia memiliki dua jenis Kantor Perwakilan yaitu Kantor Perwakilan Dalam Negeri (KPwDN) serta Kantor Perwakilan Luar Negeri

(KPwLN). KPw Bank Indonesia Jawa Barat sebagai salah satu KPwDN mempunyai sepuluh fungsi utama, diantaranya:

- 1) Melaksanakan fungsi *advisory* kebijakan kepada Kepala Daerah dalam rangka mendukung pengendalian inflasi, serta pengembangan ekonomi dan keuangan daerah.
- 2) Melaksanakan fungsi *Regional Financial Surveillance* (RFS) dalam rangka mendukung stabilitas keuangan.
- 3) Melaksanakan fungsi statistik ekonomi dan keuangan daerah dalam rangka mendukung pengambilan keputusan dan/atau kebijakan di kantor pusat maupun kantor daerah.
- 4) Melaksanakan fungsi Pengelolaan Uang Rupiah (PUR) yang meliputi perencanaan, pendistribusian, dan pengelolaan uang, serta layanan kas.
- 5) Melaksanakan fungsi pengawasan Sistem Pembayaran (SP) dan Pengelolaan Uang Rupiah (PUR).
- 6) Melaksanakan fungsi Sistem Pembayaran (SP).
- 7) Melaksanakan fungsi pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Keuangan Inklusif (KI).
- 8) Melaksanakan fungsi kebijakan Bank Indonesia.
- 9) Melaksanakan dan mengelola fungsi *enabler* (penudukung)
- 10) Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas ke Departemen Regional, serta *monitoring* dan supervisi terhadap pelaksanaan tugas Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kota/Kabupaten (KPwDN Kota/Kabupaten) di bawahnya..

d. Struktur Organisasi

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat sendiri dipimpin oleh seorang Kepala yang berpangkat Direktur Eksekutif. Pembagian kerja di KPw Bank Indonesia Jawa Barat dibagi menjadi beberapa Grup yang dipimpin oleh masing-masing satu orang Kepala Grup yang berpangkat Direktur. Selanjutnya untuk Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat

Sumber: Data KPw Bank Indonesia Jabar

4. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. Secara umum, responden dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, golongan, masa

kerja, serta pendapatan. Berikut adalah gambaran responden yang sejumlah 86 responden.

a. Gambaran umum responden berdasarkan usia

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisioner penelitian maka diperoleh data mengenai usia responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Usia responden

USIA	JUMLAH	PRESENTASE
25-34 tahun	39	45,3%
35-44 tahun	21	24,4%
45-54 tahun	23	26,7%
55-64 tahun	3	3,6%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 39 responden atau 45,3% berusia 25-34 tahun, sebanyak 21 responden atau 24,4% berusia 35-44 tahun, 23 responden atau 26,7% responden berusia 45-54 tahun serta 3 responden atau 3,6% berusia 55-64 tahun. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 23-34 tahun.

b. Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisioner penelitian maka diperoleh data mengenai jenis kelamin responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.3 Jenis kelamin responden

JENIS KELAMIN	JUMLAH	PRESENTASE
LAKI LAKI	59	68,6%

PEREMPUAN	27	31,4%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 59 responden atau 68,6% berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 27 responden atau 31,4% berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

c. Gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisioner penelitian maka diperoleh data mengenai pendidikan terakhir responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.4 Tingkat pendidikan terakhir responden

PENDIDIKAN	JUMLAH	PRESENTASE
SMA/SEDERAJAT	17	19,7%
D1/D2	2	2,6%
D3/D4	12	13,9%
S1	49	56,9%
S2/S3	6	6,9%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 17 responden atau 19,7% berpendidikan terakhir SMA/ sederajat, 2 responden atau 2,6% berpendidikan terakhir D1/D2, sebanyak 12 responden atau 13,9% berpendidikan terakhir D3/D4, sebanyak 49 responden berpendidikan terakhir S1 dan sebanyak 6 responden atau 6,9% berpendidikan terakhir S2/S3. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir S1.

d. Gambaran umum responden berdasarkan golongan

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisisioner penelitian maka diperoleh data mengenai golongan responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.5 Golongan responden

GOLONGAN	JUMLAH	PRESENTASE
GOL IV	9	10,4%
GOL III	24	28,0%
GOL II	35	40,6%
GOL I	18	21,0%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 19 responden atau 21,0% berasal dari Golongan I, 35 responden atau 40,6% berasal dari Golongan II, sebanyak 24 responden atau 28,0% berasal dari Golongan III, sebanyak 9 responden atau 10,4% berasal dari Golongan IV. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berasal dari Golongan III.

e. Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisisioner penelitian maka diperoleh data mengenai masa kerja responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.6 Masa kerja responden

MASA KERJA	JUMLAH	PRESENTASE
1-11 tahun	54	62,9%
12-22 tahun	12	13,9%
23-33 tahun	20	23,2%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari 54 responden atau 62,9% memiliki masa kerja 1-11 tahun, 54 responden atau 13,9%

memiliki masa kerja 12-22 tahun, dan sebanyak 20 responden atau 23,2% memiliki masa kerja 23-33 tahun. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 1-11 tahun.

f. Gambaran umum responden berdasarkan pendapatan

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuisioner penelitian maka diperoleh data mengenai pendapatan responden yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.7 Pendapatan responden

PENDAPATAN	JUMLAH	PRESENTASE
< 10.000.000	42	48,8%
10.000.000 – 20.000.000	31	36,2%
20.000.000 – 30.000.000	12	13,9%
> 30.000.000	1	1,1%
TOTAL	86	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

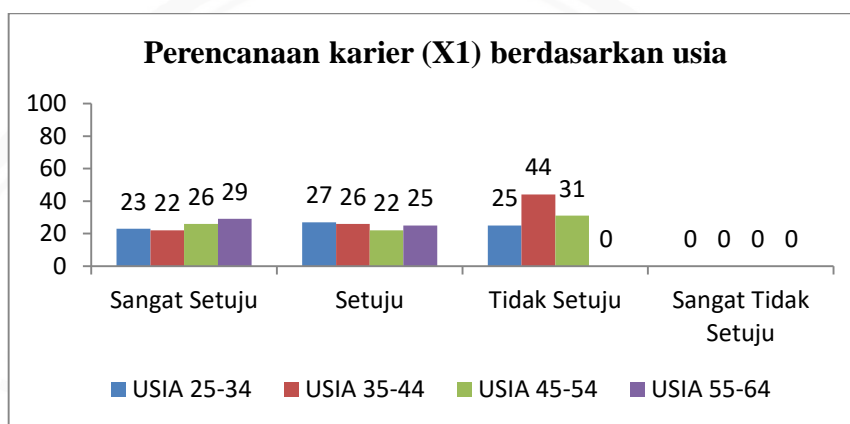
Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 42 responden atau 48,8% berpendapatan kurang dari Rp 10.000.000, sebanyak 31 responden atau 36,2% berpendapatan Rp 10.000.000 – Rp 20.000.000, sebanyak 12 responden atau 13,9% berpendapatan Rp 20.000.000 – Rp 30.000.000, dan sebanyak 1 responden atau 1,1% berpendapatan lebih dari Rp 30.000.000. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendapatan kurang dari Rp 10.000.000.

5. Deskripsi Jawaban Responden

Pada bab ini menguraikan jawaban responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan, masa kerja, serta pendapatan.

a. Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Usia

Gambar 4.2 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap perencanaan karier pada usia 25-34 tahun 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 27% diantaranya menjawab setuju, 25% diantaranya menjawab tidak setuju.



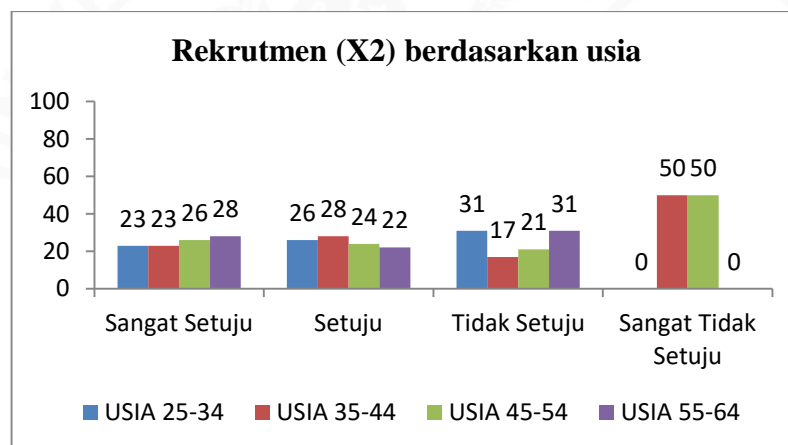
Gambar 4.2 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap perencanaan karier pada usia 35-44 tahun 22% diantaranya menjawab sangat setuju, 26% diantaranya menjawab setuju, dan 44% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap perencanaan karier pada usia 45-54 tahun 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 22% diantaranya menjawab setuju, dan 31% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap perencanaan karier pada usia 55-56 tahun 29% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 25% diantaranya menjawab setuju.

b. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Usia

Gambar 4.3 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 25-34 tahun 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 26% diantaranya menjawab setuju, 31% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 35-44 tahun 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju, 17% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 50% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 45-54 tahun 26% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju, 21% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 50% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 55-64 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju, 31% diantaranya menjawab tidak setuju.



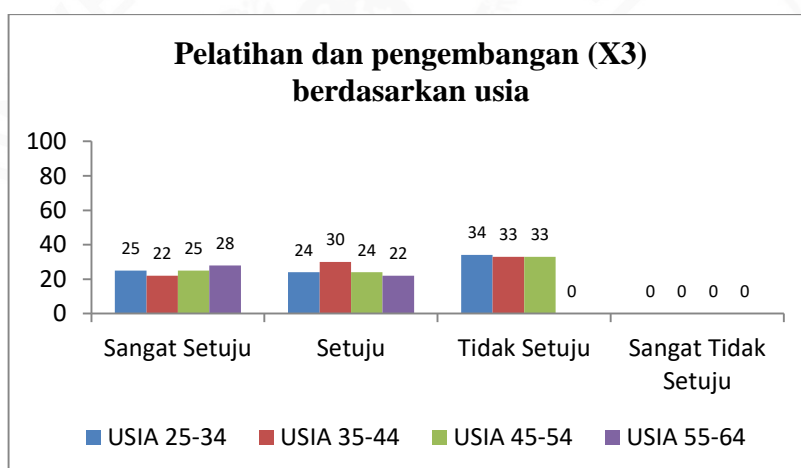
Gambar 4.3 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 45-54 tahun 26% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju, 21% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 50% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen pada usia 55-64 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju, 31% diantaranya menjawab tidak setuju.

c. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Usia

Gambar 4.4 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 25-34 tahun 25% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju, 34% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 35-44 tahun 22% diantaranya menjawab sangat setuju dan 30% diantaranya menjawab setuju, 33% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 45-54 tahun 25% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju, 33% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 55-64 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju.



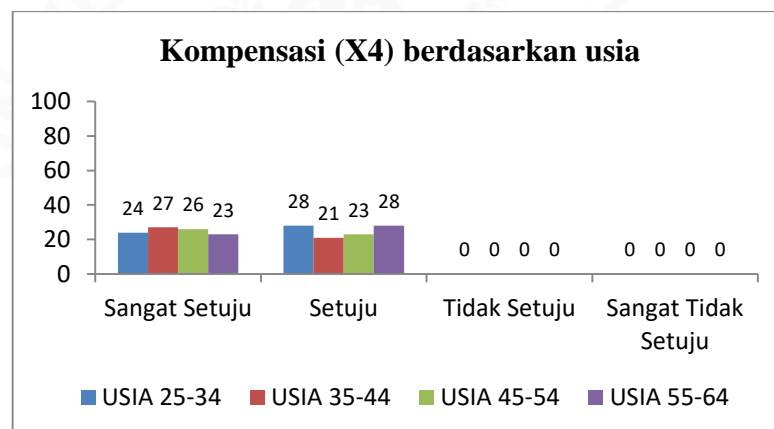
Gambar 4.4 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 45-54 tahun 25% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju, 33% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 55-64 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju.

d. Kompensasi (X4) Berdasarkan Usia

Gambar 4.5 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 25-34 tahun 24% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju, 34% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 35-44 tahun 27% diantaranya menjawab sangat setuju dan 21% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 45-54 tahun 26% diantaranya menjawab sangat setuju dan 23% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 55-64 tahun 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju.



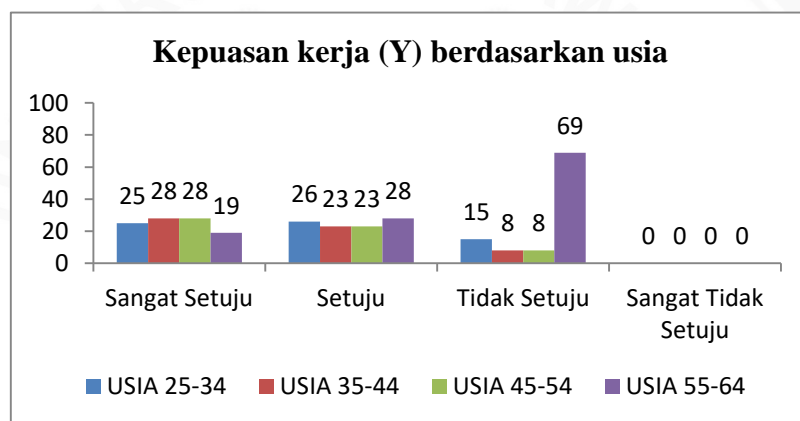
Gambar 4.5 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 45-54 tahun 26% diantaranya menjawab sangat setuju dan 23% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan pada usia 55-64 tahun 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju.

e. Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Usia

Gambar 4.6 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja usia 25-34 tahun 25% diantaranya menjawab sangat setuju, 26% diantaranya menjawab setuju, 15% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi pada usia 35-44 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 23% diantaranya menjawab setuju, 8% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 0% menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi pada usia 45-54 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 23% diantaranya menjawab setuju, 8% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 0% menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi pada usia 55-64 tahun 19% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya menjawab setuju, 69% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 0% menjawab sangat tidak setuju.



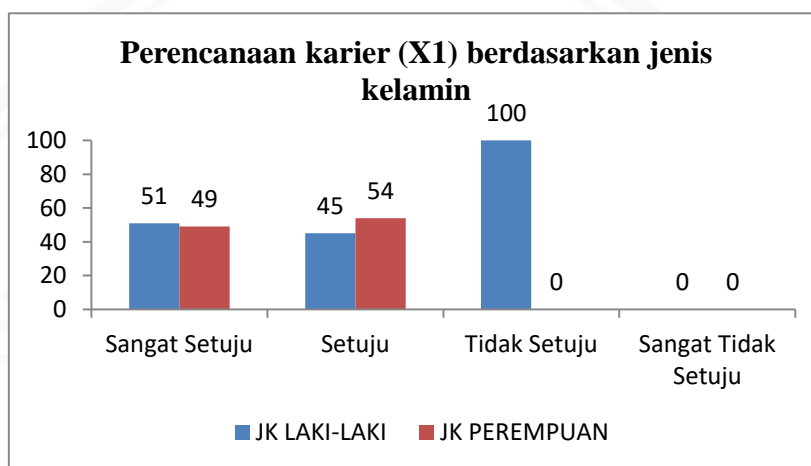
Gambar 4.6 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap kepuasan kerja pada usia 45-54 tahun 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 23% diantaranya menjawab setuju, 8% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja pada usia 55-64 tahun 19% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya menjawab setuju dan 69% diantaranya menjawab tidak setuju.

f. Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.7 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap perencanaan karier berjenis kelamin laki-laki 51% diantaranya menjawab sangat setuju, 45% diantaranya menjawab setuju, 100% diantaranya menjawab tidak setuju.



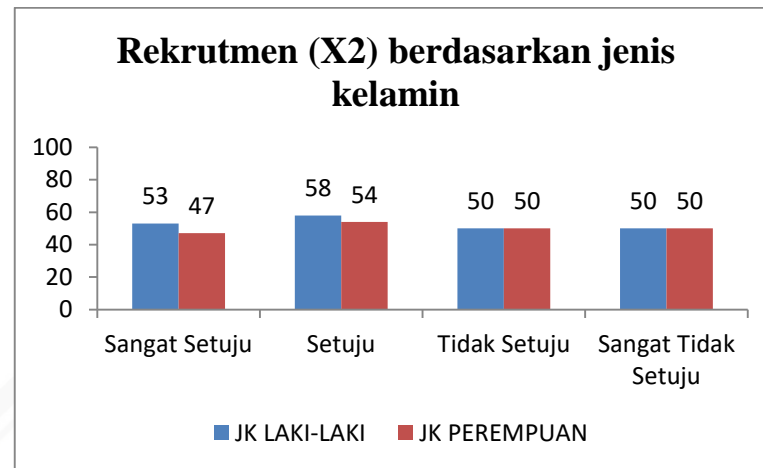
Gambar 4.7 Grafik Distribusi Jawaban Variabel Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Jenis Kelamin Responden
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap perencanaan karier berjenis kelamin perempuan 49% diantaranya menjawab sangat setuju dan 54% diantaranya menjawab setuju.

g. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.8 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap rekrutmen berjenis kelamin laki-laki 53% diantaranya menjawab sangat

setuju, 58% diantaranya menjawab setuju, 50% diantaranya menjawab tidak setuju dan 50% diantaranya menjawab sangat tidak setuju.



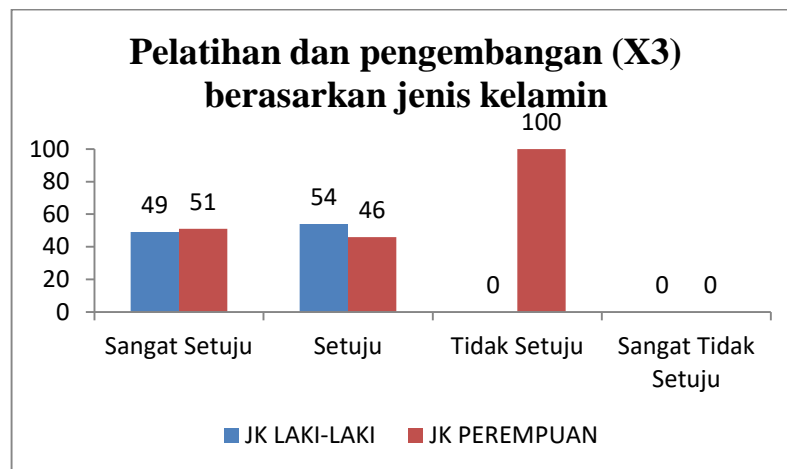
Gambar 4.8 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan berjenis kelamin perempuan 49% diantaranya menjawab sangat setuju dan 54% diantaranya menjawab setuju.

h. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.9 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan berjenis kelamin laki-laki 53% diantaranya menjawab sangat setuju, 58% diantaranya menjawab setuju, 50% diantaranya menjawab tidak setuju dan 50% diantaranya menjawab sangat tidak setuju.



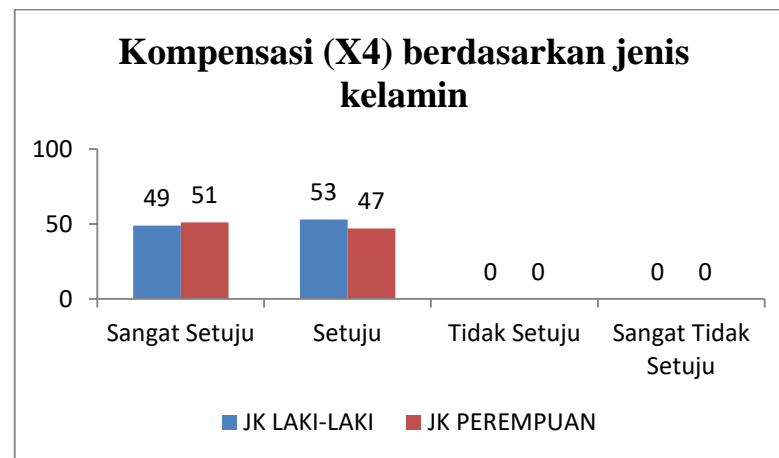
Gambar 4. 9 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan berjenis kelamin perempuan 49% diantaranya menjawab sangat setuju, 54% diantaranya menjawab setuju, dan 100% menjawab tidak setuju.

i. Kompensasi (X4) Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.10 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap kompensasi berjenis kelamin laki-laki 49% diantaranya menjawab sangat setuju dan 53% diantaranya menjawab setuju.



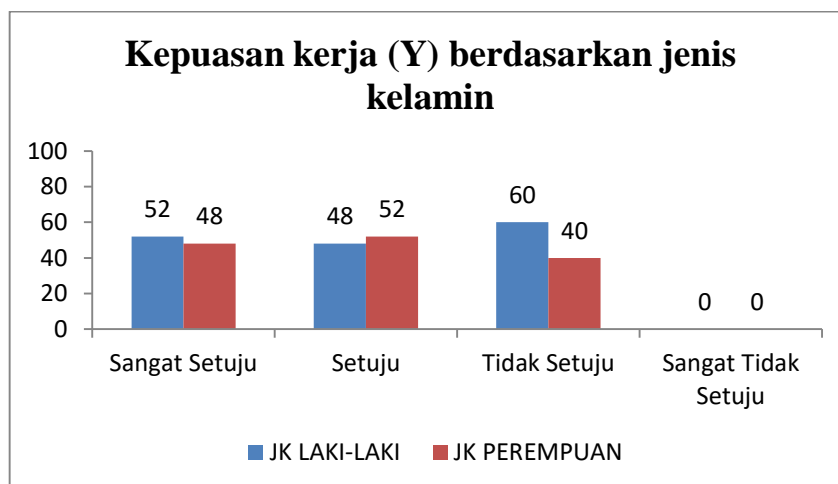
Gambar 4.10 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap kompensasi berjenis kelamin perempuan 51% diantaranya menjawab sangat setuju, 47% diantaranya menjawab setuju, dan 100% menjawab tidak setuju.

j. Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.11 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja berjenis kelamin laki-laki 52% diantaranya menjawab sangat setuju, 48% diantaranya menjawab setuju, dan 60% diantaranya menjawab tidak setuju.



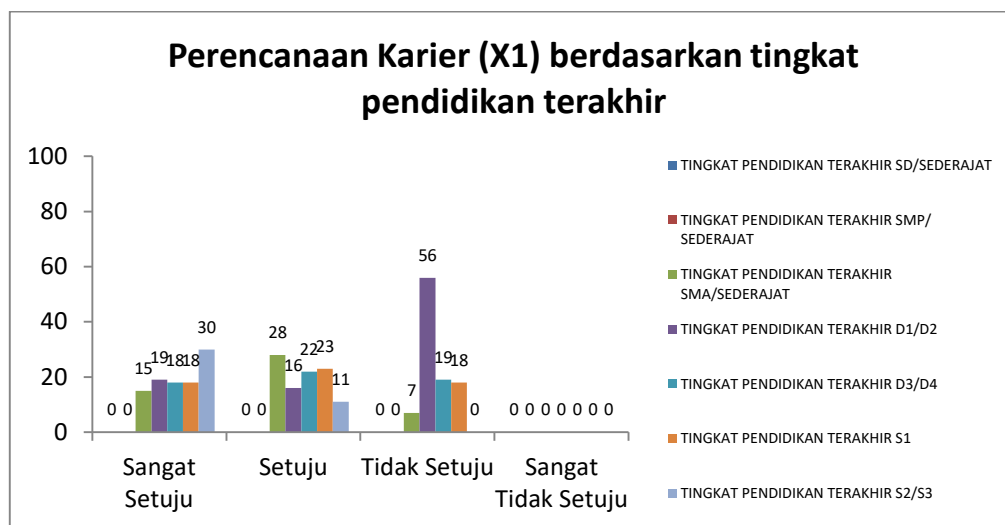
Gambar 4.11 Grafik Distribusi Jawaban Responden Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap kepuasan kerja berjenis kelamin perempuan 48% diantaranya menjawab sangat setuju, 52% diantaranya menjawab setuju, dan 40% menjawab tidak setuju.

k. **Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Gambar 4.12 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikan terakhirnya adalah SD/ sederajat maupun SMP/ sederajat. Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat 15% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya menjawab setuju, dan 7% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendidikan terakhir D1/ D2 19% diantaranya menjawab sangat setuju, 16% diantaranya menjawab setuju, dan 56% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.12 Grafik Distribusi Jawaban Responden terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

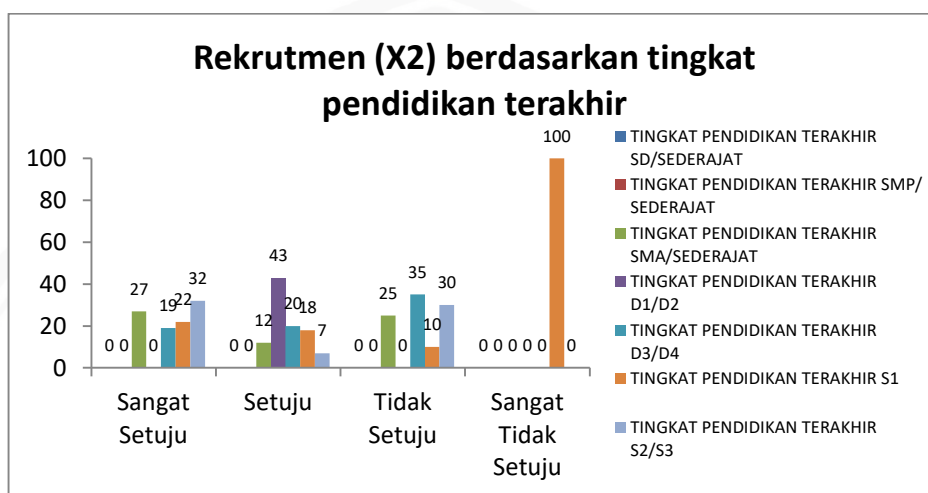
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendidikan terakhir D3/D4 18% diantaranya menjawab sangat setuju, 22% diantaranya menjawab setuju, dan 19% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendidikan terakhir S1 18% diantaranya menjawab sangat setuju, 23% diantaranya menjawab setuju, dan 18% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendidikan terakhir S2/S3 30% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 11% diantaranya menjawab setuju.

1. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Gambar 4.13 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikan terakhirnya adalah SD/ sederajat maupun SMP/ sederajat. Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendidikan

terakhir SMA/ sederajat 27% diantaranya menjawab sangat setuju, 12% diantaranya menjawab setuju, dan 25% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendidikan terakhir D1/D2 19% diantaranya menjawab sangat setuju, 16% diantaranya menjawab setuju, dan 56% diantaranya menjawab tidak setuju.

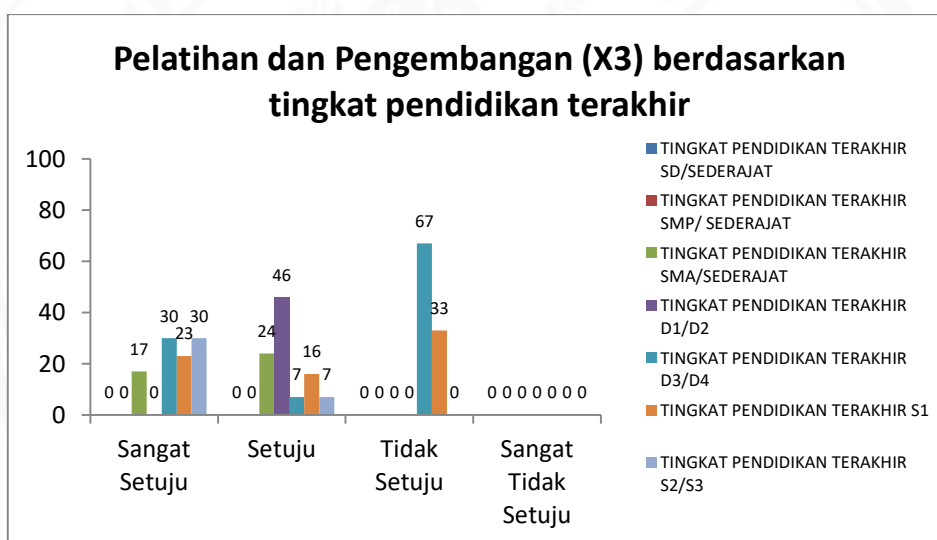


Gambar 4.13 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendidikan terakhir D3/D4 seluruhnya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendidikan terakhir S1 22% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 18% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendidikan terakhir S2/S3 32% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 7% diantaranya menjawab setuju serta 30% diantaranya menjawab tidak setuju.

m. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Gambar 4.14 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikan terakhirnya adalah SD/ sederajat maupun SMP/ sederajat. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat 17% diantaranya menjawab sangat setuju dan 24% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir D1/D2 seluruhnya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir D3/D4 30% diantaranya menjawab sangat setuju, 7% diantaranya menjawab setuju, dan 67% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir S1 23% diantaranya menjawab sangat setuju, 16% diantaranya menjawab setuju, dan 33% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.14 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

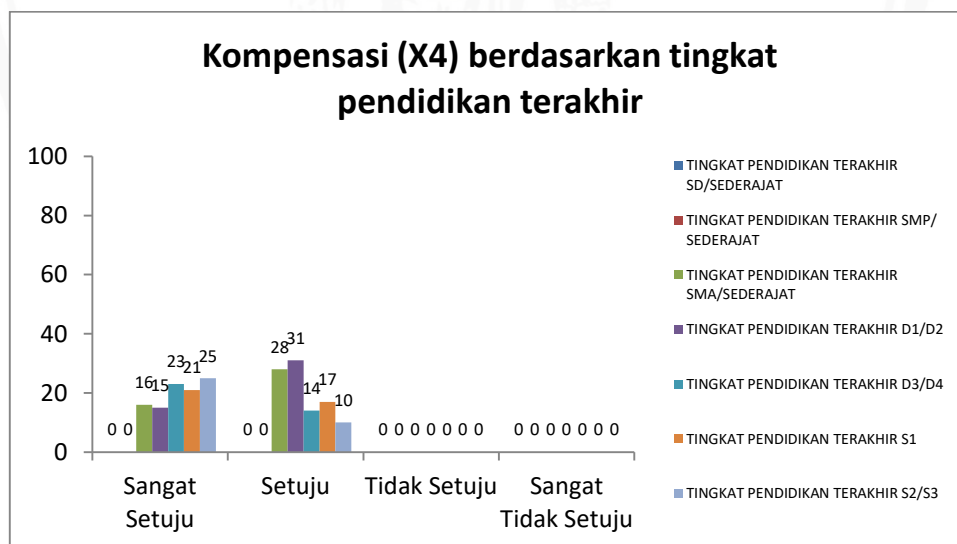
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir D3/D4 30% diantaranya menjawab sangat setuju, 7% diantaranya menjawab setuju, dan 67% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir S1 23% diantaranya menjawab sangat setuju, 16% diantaranya menjawab setuju, dan 33% diantaranya menjawab tidak setuju.

menjawab setuju, 33% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendidikan terakhir S2/S3 30% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 7% diantaranya menjawab setuju.

14. Kompensasi (X4) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Gambar 4.15 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikan terakhirnya adalah SD/ sederajat maupun SMP/ sederajat. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat 16% diantaranya menjawab sangat setuju dan 28% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir D1/D2 15% diantaranya menjawab sangat setuju dan 30% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir D3/D4 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 21% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir S1 14% diantaranya menjawab sangat setuju dan 17% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir S2/S3 10% diantaranya menjawab sangat setuju dan 10% diantaranya menjawab setuju.



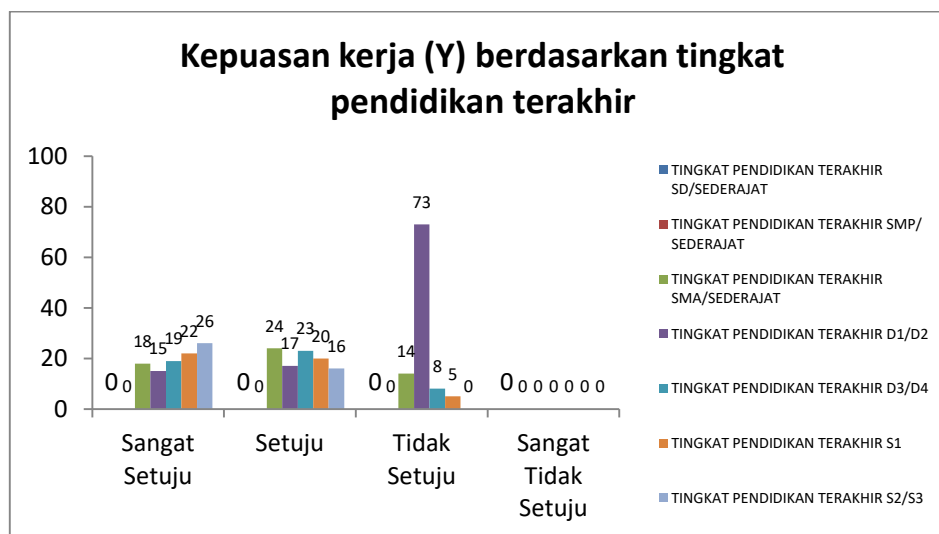
Gambar 4.15 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir D3/D4 23% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 14% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir S1 21% diantaranya menjawab sangat setuju dan 17% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir S2/S3 25% diantaranya menjawab sangat setuju, 10% diantaranya menjawab setuju.

n. Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Gambar 4.16 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikan terakhirnya adalah SD/ sederajat maupun SMP/ sederajat. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat 18% diantaranya menjawab sangat setuju, 24% diantaranya menjawab setuju, dan 14% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir D1/D2 15% diantaranya menjawab sangat setuju, 17% diantaranya menjawab setuju, 73% diantaranya menjawab tidak setuju.



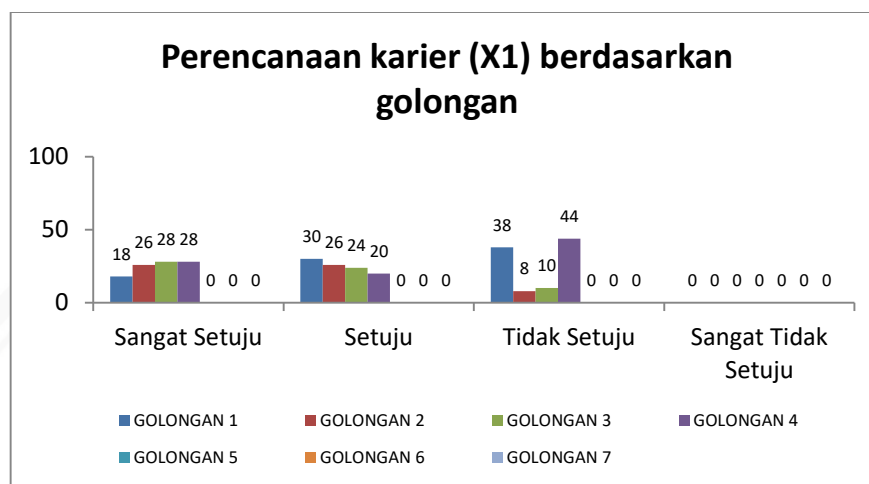
Gambar 4.16 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendidikan terakhir D3/D4 19% diantaranya menjawab sangat setuju, dan 23% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja dengan pendidikan terakhir S1 22% diantaranya menjawab sangat setuju, 20% diantaranya menjawab setuju, 5% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja dengan pendidikan terakhir S2/S3 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 16% diantaranya menjawab setuju.

o. Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Golongan

Gambar 4.17 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai Golongan 1 sampai golongan 4. Jawaban responden golongan 1 terhadap perencanaan karier 18%

diantaranya menjawab sangat setuju, 30% diantaranya menjawab setuju, dan 38% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 2 terhadap perencanaan karier 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 26% diantaranya menjawab setuju, 8% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.17 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Golongan

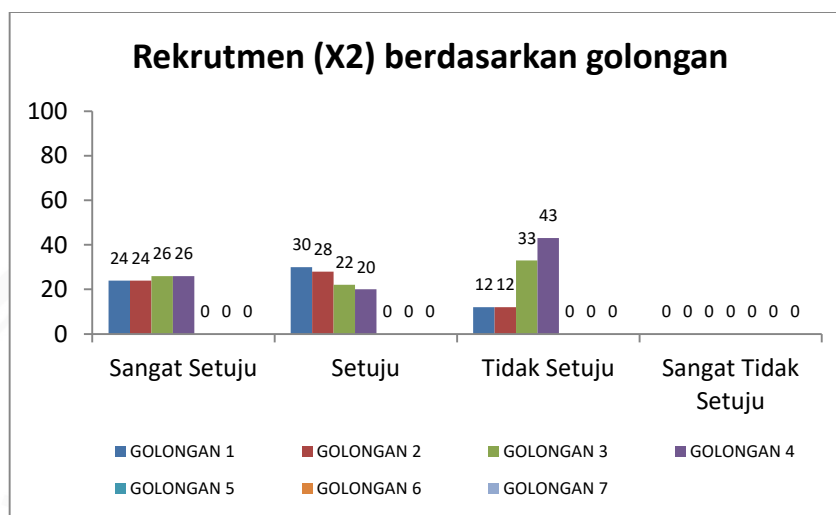
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden golongan 3 terhadap perencanaan karier 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 24% diantaranya menjawab setuju, 10% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 4 terhadap perencanaan karier 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 20% diantaranya menjawab setuju, 44% diantaranya menjawab tidak setuju.

p. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Golongan

Gambar 4.18 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai Golongan 1 sampai golongan 4. Jawaban responden golongan 1 terhadap rekrutmen 24% diantaranya menjawab sangat setuju,

30% diantaranya menjawab setuju, dan 12% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 2 terhadap rekrutmen 24% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya menjawab setuju, 12% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.18 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Golongan

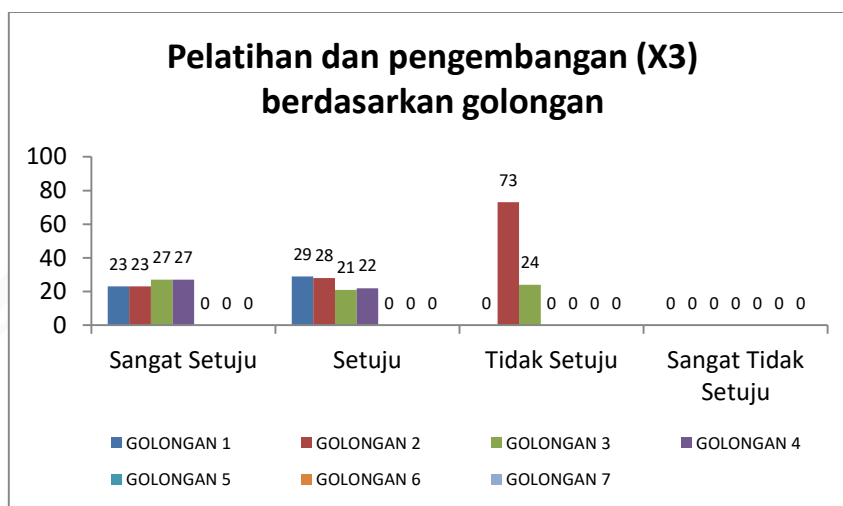
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden golongan 3 terhadap perencanaan karier 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 22% diantaranya menjawab setuju, 33% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 4 terhadap perencanaan karier 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 43% diantaranya menjawab setuju, 43% diantaranya menjawab tidak setuju.

q. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Golongan

Gambar 4.19 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai Golongan 1 sampai golongan 4. Jawaban responden golongan 1 terhadap pelatihan dan

pengembangan 23% diantaranya menjawab sangat setuju dan 29% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden golongan 2 terhadap pelatihan dan pengembangan 23% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya menjawab setuju, 73% diantaranya menjawab tidak setuju.



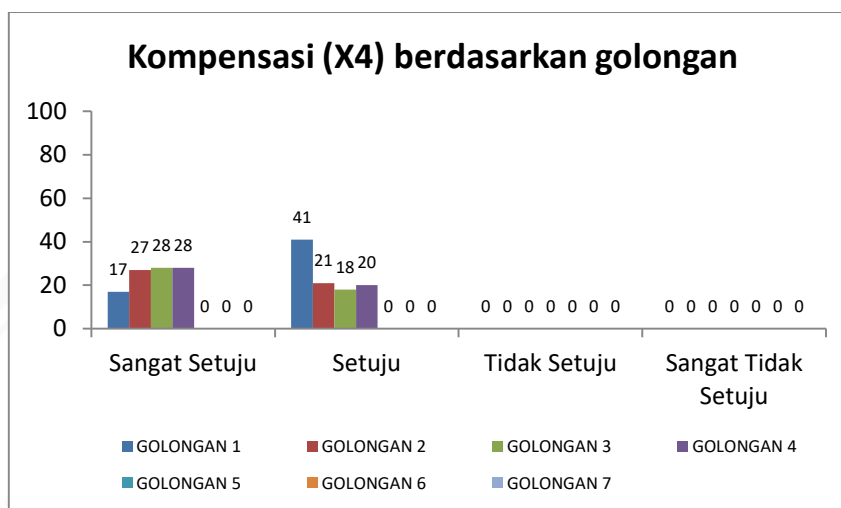
Gambar 4.19 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Golongan
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden golongan 3 terhadap pelatihan dan pengembangan 27% diantaranya menjawab sangat setuju, 21% diantaranya menjawab setuju, dan 24% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 4 terhadap pelatihan dan pengembangan 27% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju

r. **Kompensasi (X4) Berdasarkan Golongan**

Gambar 4.20 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai golongan 1 sampai golongan 4.

Jawaban responden golongan 1 terhadap kompensasi 17% diantaranya menjawab sangat setuju dan 41% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden golongan 2 terhadap kompensasi 27% diantaranya menjawab sangat setuju dan 21% diantaranya menjawab setuju.



Gambar 4.20 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Golongan

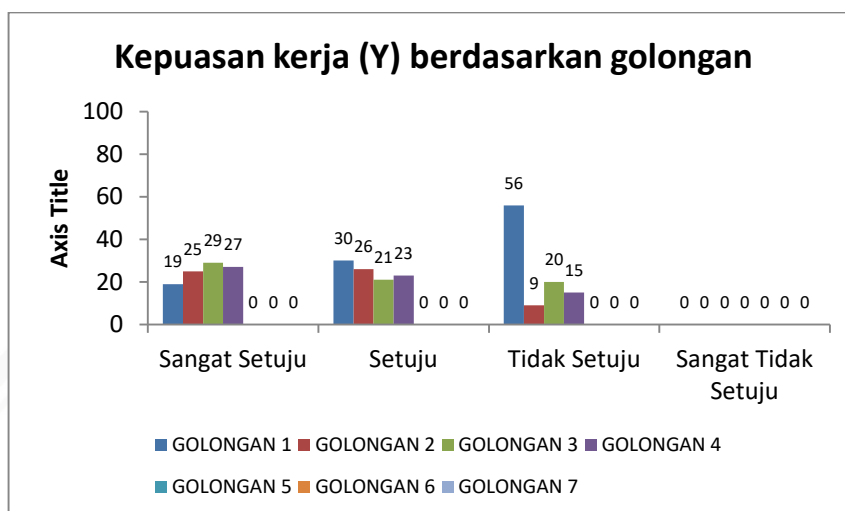
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden golongan 3 terhadap kompensasi 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 18% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden golongan 4 terhadap kompensasi 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 20% diantaranya menjawab setuju.

s. **Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Golongan**

Gambar 4.21 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Grafik tersebut menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai golongan 1 sampai golongan 4. Jawaban responden golongan 1 terhadap kepuasan kerja 19% diantaranya menjawab sangat setuju, 31% diantaranya menjawab setuju, dan 56% diantaranya

menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 2 terhadap kepuasan kerja 23% diantaranya menjawab sangat setuju, 26% diantaranya menjawab setuju dan 9% menjawab tidak setuju.



Gambar 4.21 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Tingkat Golongan

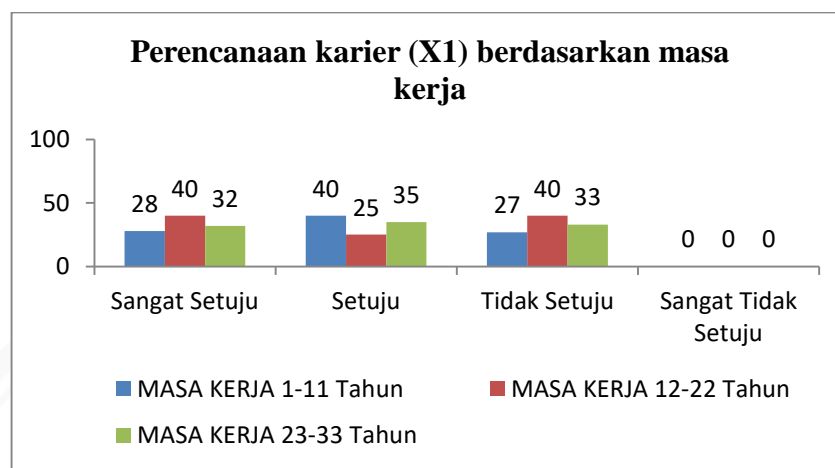
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden golongan 3 terhadap kepuasan kerja 29% diantaranya menjawab sangat setuju, 21% diantaranya menjawab setuju dan 20% menjawab tidak setuju. Jawaban responden golongan 4 terhadap kepuasan kerja 27% diantaranya menjawab sangat setuju, 23% diantaranya menjawab setuju dan 15% menjawab tidak setuju.

t. **Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Masa Kerja**

Gambar 4.22 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 1-11 tahun terhadap perencanaan karier 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 40% diantaranya menjawab setuju, dan 27% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden pada

kelompok masa kerja 12-22 tahun terhadap perencanaan karier 40% diantaranya menjawab sangat setuju, 25% diantaranya menjawab setuju dan 40% menjawab tidak setuju.



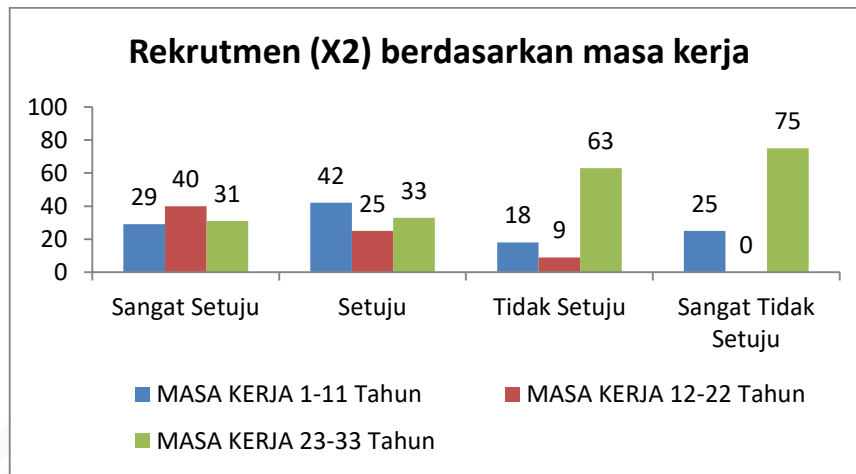
Gambar 4.22 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Masa Kerja
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada kelompok masa kerja 23-33 tahun terhadap perencanaan karier 32% diantaranya menjawab sangat setuju, 35% diantaranya menjawab setuju dan 33% menjawab tidak setuju.

u. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Masa Kerja

Gambar 4.23 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 1-11 tahun terhadap rekrutmen 29% diantaranya menjawab sangat setuju, 42% diantaranya menjawab setuju, 18% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 25% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 12-22 tahun

terhadap rekrutmen 40% diantaranya menjawab sangat setuju, 25% diantaranya menjawab setuju dan 9% menjawab tidak setuju.



Gambar 4.23 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Masa Kerja

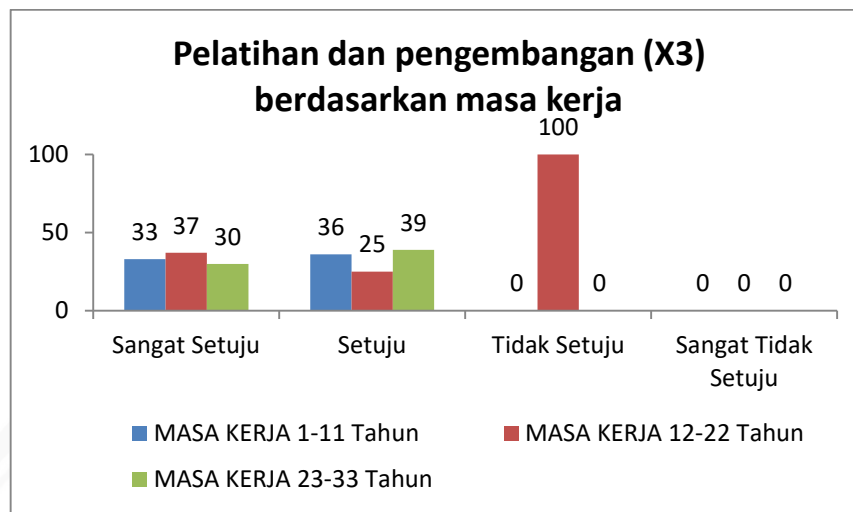
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada kelompok masa kerja 23-33 tahun terhadap rekrutmen 31% diantaranya menjawab sangat setuju, 33% diantaranya menjawab setuju, 63% menjawab tidak setuju, dan 75% diantaranya menjawab sangat tidak setuju.

v. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Masa Kerja

Gambar 4.24 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 1-11 tahun terhadap pelatihan dan pengembangan 33% diantaranya menjawab sangat setuju dan 36% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 12-22 tahun terhadap pelatihan dan pengembangan 37% diantaranya

menjawab sangat setuju, 25% diantaranya menjawab setuju dan 100% menjawab tidak setuju.



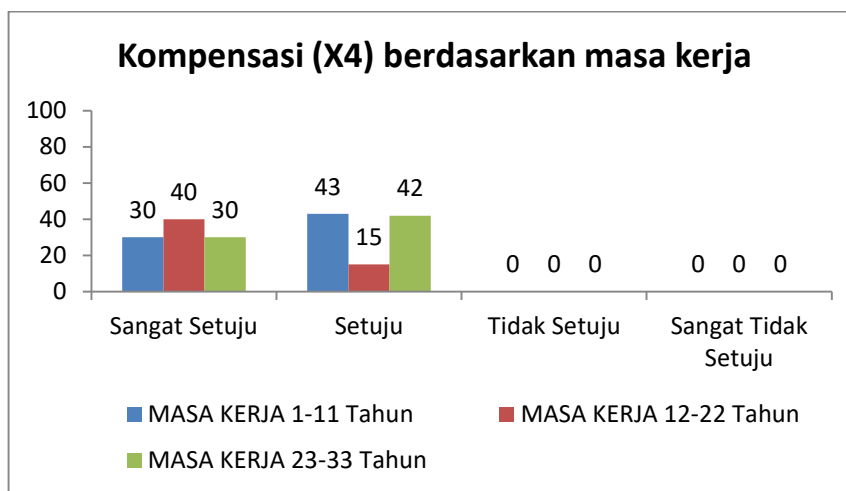
Gambar 4.24 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada kelompok masa kerja 23-33 tahun terhadap pelatihan dan pengembangan 30% diantaranya menjawab sangat setuju, 39% diantaranya menjawab setuju.

w. **Kompensasi (X4) Berdasarkan Masa Kerja**

Gambar 4.25 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 1-11 tahun terhadap kompensasi 30% diantaranya menjawab sangat setuju dan 43% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 12-22 tahun terhadap kompensasi 40% diantaranya menjawab sangat setuju, 15% diantaranya menjawab setuju.



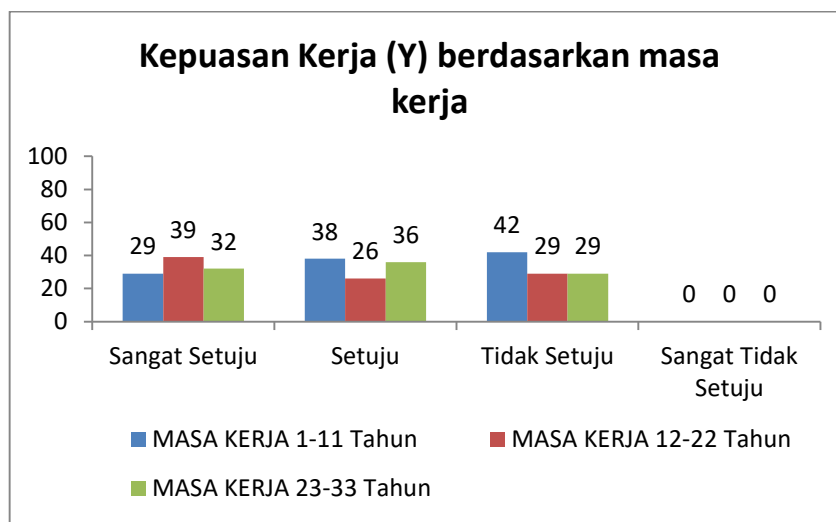
Gambar 4.25 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X5) Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada kelompok masa kerja 23-33 tahun terhadap kompensasi 30% diantaranya menjawab sangat setuju, 42% diantaranya menjawab setuju.

x. Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Masa Kerja

Gambar 4.26 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 1-11 tahun terhadap kompensasi 29% diantaranya menjawab sangat setuju, 38% diantaranya menjawab setuju, dan 42% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden pada kelompok masa kerja 12-22 tahun terhadap kepuasan kerja 39% diantaranya menjawab sangat setuju, 26% diantaranya menjawab setuju, dan 29% diantaranya menjawab tidak setuju.



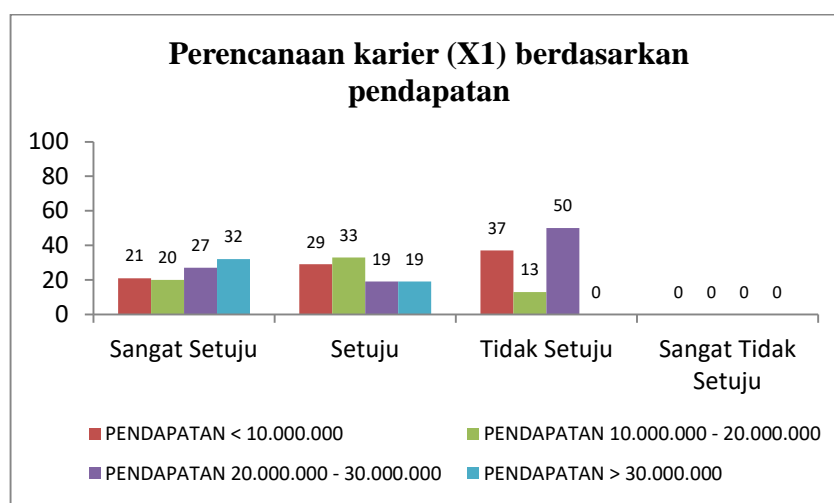
Gambar 4.26 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada kelompok masa kerja 23-33 tahun terhadap kepuasan kerja 32% diantaranya menjawab sangat setuju, 36% diantaranya menjawab setuju, dan 29% diantaranya menjawab tidak setuju.

y. **Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Pendapatan**

Gambar 4.27 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap perencanaan karier dengan pendapatan kurang dari Rp 10.000.000 21% diantaranya menjawab sangat setuju, 29% diantaranya menjawab setuju, dan 37% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap perencanaan karier dengan pendapatan Rp 10.000.000 - 20.000.000 20% diantaranya menjawab sangat setuju, 33% diantaranya menjawab setuju, dan 13% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.27 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Perencanaan Karier (X1) Berdasarkan Pendapatan

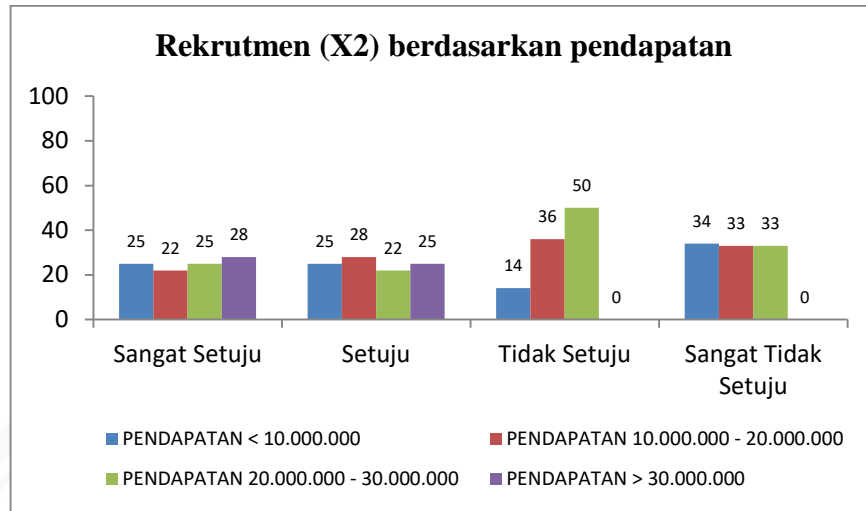
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada terhadap perencanaan karier dengan pendapatan Rp 20.000.000 – 30.000.000 27% diantaranya menjawab sangat setuju, 19% diantaranya menjawab setuju, dan 50% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap perencanaan karier dengan pendapatan lebih besar dari Rp 30.000.000 32% diantaranya menjawab sangat setuju dan 19% diantaranya menjawab setuju.

z. Rekrutmen (X2) Berdasarkan Pendapatan

Gambar 4.28 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap rekrutmen dengan pendapatan kurang dari Rp 10.000.000 25% diantaranya menjawab sangat setuju, 25% diantaranya menjawab setuju, 14% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 34% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap rekrutmen dengan pendapatan Rp 10.000.000 - 20.000.000 22% diantaranya menjawab sangat setuju, 28% diantaranya

menjawab setuju, dan 36% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 37% diantaranya menyatakan sangat tidak setuju.



Gambar 4.28 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Rekrutmen (X2) Berdasarkan Pendapatan

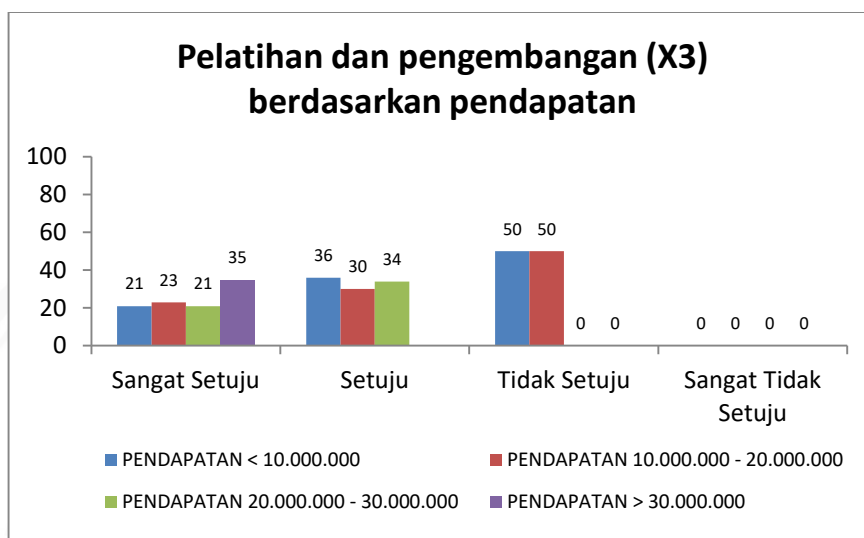
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada terhadap rekrutmen dengan pendapatan Rp 20.000.000 – 30.000.000 25% diantaranya menjawab sangat setuju, 20% diantaranya menjawab setuju, 50% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 33% diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap rekrutmen dengan pendapatan lebih besar dari Rp 30.000.000 28% diantaranya menjawab sangat setuju dan 25% diantaranya menjawab setuju.

aa. Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Pendapatan

Gambar 4.29 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendapatan kurang dari Rp 10.000.000 21% diantaranya menjawab sangat setuju, 36% diantaranya menjawab setuju, 14% diantaranya menjawab tidak setuju, dan 50%

diantaranya menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendapatan Rp 10.000.000 - 20.000.000 23% diantaranya menjawab sangat setuju, 30% diantaranya menjawab setuju, dan 50% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4.29 Grafik Distribusi Jawaban Terhadap Pelatihan dan Pengembangan (X3) Berdasarkan Pendapatan

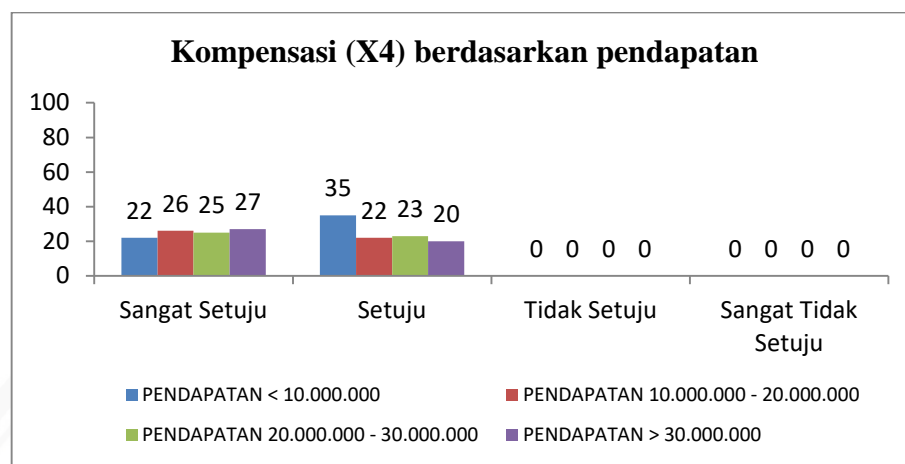
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendapatan Rp 20.000.000 – 30.000.000 21% diantaranya menjawab sangat setuju dan 34% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden pada terhadap pelatihan dan pengembangan dengan pendapatan lebih besar dari Rp 30.000.000 seluruhnya menjawab sangat setuju.

bb. Kompensasi (X4) Berdasarkan Pendapatan Responden

Gambar 4.30 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap kompensasi dengan pendapatan kurang dari Rp 10.000.000 22% diantaranya menjawab sangat setuju dan 35% diantaranya menjawab setuju. Jawaban

responden pada terhadap kompensasi dengan pendapatan Rp 10.000.000 - 20.000.000 26% diantaranya menjawab sangat setuju dan 22% diantaranya menjawab setuju.



Gambar 4.30 Grafik Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X4) Berdasarkan Pendapatan

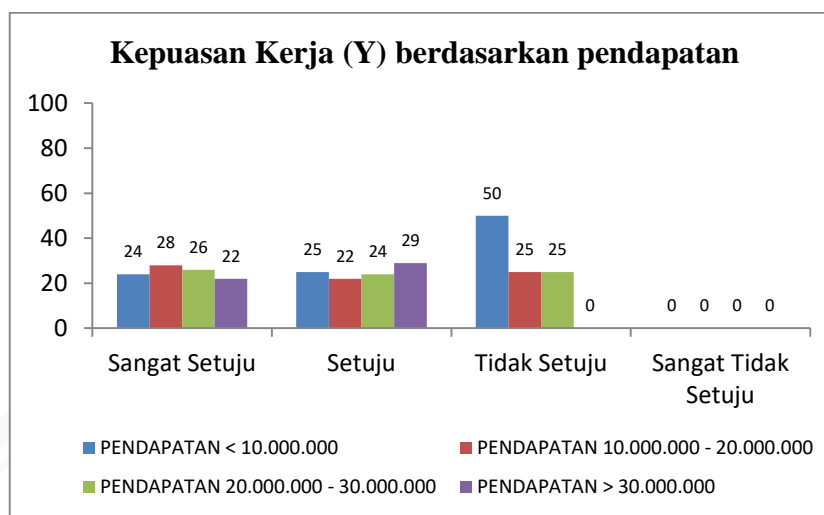
Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada terhadap kompensasi dengan pendapatan Rp 20.000.000 – 30.000.000 25% diantaranya menjawab sangat setuju dan 23% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden pada terhadap kompensasi dengan pendapatan lebih besar dari Rp 30.000.000 27% diantaranya menjawab sangat setuju dan 20% diantaranya menjawab setuju.

cc. Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Pendapatan

Gambar 4.31 menjelaskan grafik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Jawaban responden terhadap kepuasan kerja dengan pendapatan kurang dari Rp 10.000.000 25% diantaranya menjawab sangat setuju dan 50% diantaranya menjawab setuju. Jawaban responden pada terhadap kepuasan kerja dengan pendapatan Rp 10.000.000 -

20.000.000 28% diantaranya menjawab sangat setuju, 22% diantaranya menjawab setuju, dan 25% diantaranya menjawab tidak setuju.



Gambar 4. 31 Grafik Distribusi Jawaban Responden Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan Pendapatan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jawaban responden pada terhadap kepuasan kerja dengan pendapatan Rp 20.000.000 – 30.000.000 26% diantaranya menjawab sangat setuju, 24% diantaranya menjawab setuju, dan 25% diantaranya menjawab tidak setuju. Jawaban responden pada terhadap kepuasan kerja dengan pendapatan lebih besar dari Rp 30.000.000 22% diantaranya menjawab sangat setuju dan 29% diantaranya menjawab setuju.

6. Deskripsi Item

a. Perencanaan Karier (X₁)

Tabel 4.8 menjelaskan deskripsi statistik jawaban responden terhadap kebijakan perencanaan karier di KPw Bank Indonesia Jabar. Rata-rata jawaban responden terhadap item 1 yaitu informasi tentang kualifikasi pekerjaan adalah 3,44 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat

setuju bahwa informasi tentang kualifikasi pekerjaan yang diinformasikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah jelas. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,606) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Tabel 4.8 Deskripsi item variabel Perencanaan karier

No.	ITEM (X1)	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1.	Informasi tentang kualifikasi pekerjaan jelas	3,44	0,606	2	4
2.	Perencanaan karier yang dilakukan oleh organisasi sudah tepat sasaran	3,4	0,58	2	4
3.	Organisasi menyelaraskan perencanaan karier individu dengan program organisasi	3,44	0,566	2	4

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rata-rata jawaban responden terhadap item 2 yaitu perencanaan karier yang dilakukan oleh organisasi adalah 3,40 artinya sebagian besar responden setuju bahwa perencanaan karier yang dilakukan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah tepat sasaran. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,580) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 3 yaitu organisasi menyelaraskan perencanaan karier individu dengan program organisasi adalah 3,44 artinya sebagian besar responden setuju bahwa KPw Bank Indonesia Jabar telah

menyelaraskan perencanaan karier individu dengan program organisasi. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,566) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

b. Rekrutmen (X_2)

Tabel 4.9 menjelaskan deskripsi statistik jawaban responden terhadap kebijakan pelaksanaan rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar. Rata-rata jawaban responden terhadap item 1 yaitu organisasi memeriksa riwayat calon pegawai adalah 3,66 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa KPw Bank Indonesia Jabar memeriksa riwayat calon pegawai. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,476) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 2 yaitu pemeriksaan ulang kebenaran riwayat hidup calon pegawai adalah 3,65 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya pemeriksaan ulang kebenaran riwayat hidup calon pegawai oleh KPw Bank Indonesia Jabar. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,479) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Rata-rata jawaban responden terhadap item 3 tentang tes kemampuan adalah 3,55 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa tes kemampuan yang dilakukan di KPw Bank Indonesia Jabar sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,587) menunjukkan bahwa

nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 4 tentang pertanyaan saat wawancara adalah 3,56 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa pertanyaan saat wawancara di KPw Bank Indonesia Jabar sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,545) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Tabel 4.9 Deskripsi item variabel Rekrutmen

No.	ITEM (X2)	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1.	Organisasi memeriksa riwayat calon pegawai	3,66	0,476	3	4
2.	Adanya pemeriksaan ulang terkait kebenaran riwayat hidup calon pegawai	3,65	0,479	3	4
3.	Tes kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan	3,55	0,587	1	4
4.	Pertanyaan saat wawancara sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan	3,56	0,545	2	4
5.	Sumber rekrutmen berasal dari dalam organisasi	3,12	0,818	1	4

6.	Sumber rekrutmen berasal dari luar organisasi (iklan, organisasi kepegawaian, dsb)	3,52	0,525	2	4
----	--	------	-------	---	---

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rata-rata jawaban responden terhadap item 5 yaitu pemeriksaan sumber rekrutmen adalah 3,12 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa sumber rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar berasal dari dalam organisasi. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,818) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 6 yaitu sumber rekrutmen adalah 3,52 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa sumber rekrutmen di KPw Bank Indonesia Jabar berasal dari luar organisasi. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,525) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

c. Pelatihan dan Pengembangan (X₃)

Tabel 4.10 menjelaskan deskripsi statistik jawaban responden terhadap pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar. Rata-rata jawaban responden terhadap item 1 tentang materi pelatihan dan pengembangan adalah 3,69 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa materi yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah sesuai dengan program pelatihan dan

pengembangan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,467) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 2 tentang fasilitator pelatihan dan pengembangan adalah 3,63 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa fasilitator program pelatihan dan pengembangan adalah orang yang berkompeten dan menguasai materi dengan baik. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,486) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Tabel 4.10 Deskripsi item variabel Pelatihan dan Pengembangan

No.	ITEM (X3)	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1.	Materi yang diberikan sesuai dengan program pelatihan dan pengembangan	3,69	0,467	3	4
2.	Fasilitator adalah orang yang berkompeten dan menguasai materi dengan baik	3,63	0,486	3	4
3.	Peserta mendapatkan kemampuan baru setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan	3,66	0,5	2	4
4.	Metode yang digunakan sudah tepat	3,60	0,492	3	4

5.	Fasilitas sesuai dengan kebutuhan saat pelatihan dan pengembangan	3,58	0,542	2	4
----	---	------	-------	---	---

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rata-rata jawaban responden terhadap item 3 tentang peserta pelatihan dan pengembangan adalah 3,66 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa peserta mendapat kemampuan baru setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Nilai rata-rata yang lebih besardari nilai standar deviasi (0,500) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 4 tentang metode pelatihan dan pengembangan adalah 3,60 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah tepat. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,492) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 5 tentang fasilitas pelatihan dan pengembangan adalah 3,58 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa fasilitas yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah sesuai dengan kebutuhan saat pelatihan dan pengembangan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,542) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

d. Kompensasi (X₄)

Tabel 4.11 menjelaskan deskripsi statistik jawaban responden terhadap kebijakan kompensasi di KPw Bank Indonesia Jabar. Rata-rata jawaban responden terhadap item 1 tentang pemberian gaji adalah 3,86 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa gaji yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar tepat waktu. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,439) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 2 tentang pemberian insentif adalah 3,72 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa insentif yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah sesuai dengan kinerja. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,451) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Tabel 4.11 Deskripsi item variabel Kompensasi

No.	ITEM (X ₄)	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1.	Gaji yang diberikan tepat waktu	3,86	0,349	3	4
2.	Insentif diberikan sesuai dengan kinerja	3,72	0,451	3	4
3.	Lingkungan kerja yang nyaman saat bekerja	3,69	0,467	3	4
4.	Pemberian fasilitas yang memadai	3,62	0,489	3	4

5.	Besar dan jenis tunjangan yang diberikan sudah sesuai	3,59	0,494	3	4
----	---	------	-------	---	---

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rata-rata jawaban responden terhadap item 3 tentang lingkungan kerja adalah 3,69 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa lingkungan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar nyaman. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,467) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 4 tentang pemberian fasilitas adalah 3,62 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa fasilitas yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah memadai. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,489) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 5 tentang besar dan jenis tunjangan adalah 3,59 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa besar dan jenis tunjangan yang diberikan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah sesuai. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,439) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

e. Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4.12 menjelaskan deskripsi statistik jawaban responden terhadap kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Rata-rata jawaban responden terhadap item 1 tentang rasa tanggung jawab dalam

penyelesaian pekerjaan adalah 3,76 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya rasa tanggung jawab pada pegawai KPw Bank Indonesia Jabar atas penyelesaian pekerjaan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,432) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 2 tentang kebebasan dalam melakukan pekerjaan adalah 3,21 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya kebebasan dalam melakukan pekerjaan di KPw Bank Indonesia Jabar. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,653) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 3 tentang perkembangan diri pegawai dengan mengerjakan pekerjaan adalah 3,59 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya perkembangan diri pegawai KPw Bank Indonesia Jabar dengan mengerjakan pekerjaannya. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,359) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Rata-rata jawaban responden terhadap item 4 tentang rasa nyaman terhadap lingkungan kerja adalah 3,58 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya nyaman terhadap lingkungan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,563) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap

item 5 tentang dukungan dari rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan adalah 3,65 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa ada dukungan positif dari rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,486) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 6 tentang pengawasan yang rutin adalah 3,42 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa terdapat pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh atasan di KPw Bank Indonesia Jabar. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,565) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Tabel 4.12 Deskripsi item variabel Kepuasan Kerja

No.	ITEM (Y)	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Adanya rasa tanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan	3	4	3,76	0,432
2.	Adanya kebebasan dalam melakukan pekerjaan	2	4	3,21	0,653
3.	Adanya perkembangan dalam diri dengan mengerjakan pekerjaan	2	4	3,59	0,54
4.	Adanya rasa nyaman dengan lingkungan kerja	2	4	3,58	0,563
5.	Adanya dukungan positif dari rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan	3	4	3,63	0,486
6.	Pengawasan dilakukan secara rutin oleh atasan	1	4	3,42	0,563
7.	Adanya bimbingan terhadap pelaksanaan tugas	3	4	3,48	0,502
8.	Pemberian promosi berdasarkan kinerja dan dijalankan secara adil	2	4	3,41	0,561

9.	Bayaran yang diterima dapat mencukupi kebutuhan	2	4	3,43	0,564
10.	Besaran bayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja	2	4	3,41	0,582
11.	Dengan mempertimbangkan kondisi kerja saat ini apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang	2	4	3,45	0,524

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rata-rata jawaban responden terhadap item 7 tentang bimbingan dalam pelaksanaan tugas adalah 3,48 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa terdapat bimbingan terhadap pelaksanaan tugas di KPw Bank Indonesia Jabar. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,502) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 8 tentang pemberian promosi adalah 3,41 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa pemberian promosi di KPw Bank Indonesia Jabar dilakukan berdasarkan kinerja dan dilakukan secara adil. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,561) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 9 tentang bayaran yang memenuhi kebutuhan adalah 3,43 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya bayaran yang diterima dapat mencukupi kebutuhan. Nilai rata-rata yang lebih

besar dari nilai standar deviasi (0,564) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

Rata-rata jawaban responden terhadap item 10 tentang besaran bayaran sesuai dengan kinerja adalah 3,41 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa adanya besaran bayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,582) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil. Rata-rata jawaban responden terhadap item 11 tentang rkepuasan kerja secara umum adalah 3,45 artinya sebagian besar responden setuju dan sangat setuju bahwa pegawai KPw Bank Indonesia Jabar sudah merasa puas dengan pekerjaannya. Nilai rata-rata yang lebih besar dari nilai standar deviasi (0,524) menunjukkan bahwa nilai penyimpangan jawaban responden relatif kecil.

7. Uji Hipotesis

a. Analisis Korelasi

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan hasil uji koefisien korelasi, sebesar 0,748 atau 74,8% dan nilai sig. $0,000 < 0,05$ dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berhubungan signifikan, kuat, dan searah dalam kategori 0,6 – 0,7 yang mengartikan bahwa hubungannya kuat.

- 1) Hipotesis 1 (Adanya hubungan yang signifikan antara Perencanaan Karier (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y))**

Tabel 4.12 Hasil uji regresi linier Perencanaan karierei (X_1) terhadap Kepuasan kerja (Y)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	21,935	2,246		9,766	,000
	Perencanaan Karier	1,262	,216	,538	5,844	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4.12 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1$$

$$Y = 21,935 + 1,262X_1$$

Tabel di atas juga menunjukkan hasil analisis regresi linier variabel perencanaan karier (X_1) dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar (Y). Nilai adjusted R square = 0,281 artinya perencanaan karier menjelaskan 28% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Beta perencanaan karier = 0,538, t value = 5,844 dan probabilitas = 0,000 artinya ada hubungan signifikan secara statistik antara variabel perencanaan karier dan kepuasan kerja. Kenaikan satu unit perencanaan karier akan meningkatkan kurang lebih 54% kepuasan kerja

pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak.

2) Hipotesis 2 (Adanya hubungan yang signifikan antara Rekrutmen (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y))

Tabel 4.13 Hasil uji regresi linier Rekrutmen (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17,142	2,725		6,290	,000
Rekrutmen	,844	,128	,582	6,567	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4.13 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_2X_2$$

$$Y = 17,142 + 0,844X_2$$

Tabel di atas juga menunjukkan hasil analisis regresi linier variabel rekrutmen (X_2) dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar (Y). Nilai adjusted R square = 0,339 artinya rekrutmen menjelaskan 32% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Beta rekrutmen = 0,582, t value = 6,567 dan probabilitas = 0,000 artinya ada hubungan signifikan secara statistik antara variabel rekrutmen dan kepuasan kerja. Kenaikan satu unit rekrutmen akan meningkatkan kurang lebih 58% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak.

3) Hipotesis 3 (Adanya hubungan yang signifikan antara Pelatihan dan Pengembangan (X₃) terhadap Kepuasan Kerja (Y))

Tabel 4.14 Hasil uji regresi Pelatihan dan Pengembangan (X₃) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14,249	2,418		5,892	,000
1 Pelatihan dan Pengembangan	1,137	,132	,685	8,607	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4.14 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_3X_3$$

$$Y = 14,249 + 1,137X_3$$

Tabel di atas juga menunjukkan hasil analisis regresi linier variabel pelatihan dan pengembangan (X₃) dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar (Y). Nilai adjusted R square = 0,462 artinya pelatihan dan pengembangan menjelaskan 45% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Beta pelatihan dan pengembangan = 0,685, t value = 8,607 dan probabilitas = 0,000 artinya ada hubungan signifikan secara statistik antara variabel pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja. Kenaikan satu unit pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kurang lebih 68% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H₃) diterima atau dengan kata lain H₀ ditolak.

4) Hipotesis 4 (Adanya hubungan yang signifikan antara Kompensasi (X₄) terhadap Kepuasan Kerja (Y))

Tabel 4.15 Hasil uji regresi linier Kompensasi (X₄) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,898	2,726		2,531	,013
Kompensasi	1,516	,147	,748	10,327	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4.15 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_4X_4$$

$$Y = 6,898 + 1,516X_4$$

Tabel di atas juga menunjukkan hasil analisis regresi linier variabel kompensasi (X₄) dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar (Y). Nilai adjusted R square = 0,554 artinya kompensasi menjelaskan 54% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Beta kompensasi = 0,748, t value = 10,327 dan probabilitas = 0,000 artinya ada hubungan signifikan secara statistik antara variabel kompensasi dan kepuasan kerja. Kenaikan satu unit kompensasi akan meningkatkan kurang lebih 75% kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis keempat (H₄) diterima atau dengan kata lain H₀ ditolak.

B. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena penelitian ini memenuhi karakteristik penelitian kuantitatif. Analisis data yang disajikan pada Bab IV merupakan langkah statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jabar sebagai bank sentral sudah sepatutnya mengedepankan kepuasan kerja para pegawainya.

Penelitian ini mengkaji tentang praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan empat praktik manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan karier, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi. Sedangkan untuk mengkaji kepuasan kerja pegawai menggunakan teori Robbins (2002:36) dimana hal untuk menentukan atau mendorong kepuasan kerja seseorang diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, promosi, pengawasan, dan bayaran.

1. Hipotesis Pertama

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan karier (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y). Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.12 bahwa nilai p Value variabel ini sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut kurang dari 0,05 ($\text{Beta} = 0,538$). Hal ini menunjukkan semakin baik perencanaan karier maka semakin tinggi

tingkat kepuasan pegawai di KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak. Hasil rata-rata jawaban responden pada variabel perencanaan karier (P1-P3) yang terdapat pada kuisioner penelitian mengarah pada pernyataan setuju dengan rata-rata jumlah skor keseluruhan 3 yang artinya sebagian besar responden setuju dengan perencanaan karier yang sudah baik. Pada penelitian ini menemukan bahwa perencanaan karier merupakan variabel terendah dalam hubungannya dengan kepuasan kerja di KPw Bank Indonesia Jabar. Hal ini dapat disebabkan oleh perencanaan karier pada instansi tidak diselaraskan dengan minat pegawai. Perpindahan pegawai seluruhnya diputuskan oleh kantor pusat atau fungsi SDM pada KPw Bank Indonesia Jabar.

Menurut Sudiro (2011:170) perencanaan karier pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan harapan dan motivasi pegawai sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi. Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karier mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Sehingga selain dapat meningkatkan harapan dan motivasi pegawai, perencanaan karier yang baik dapat pula dilakukan guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi terbaiknya. Peran sumber daya manusia sektor publik dalam melakukan perencanaan karier sangatlah penting. Hal tersebut karena pencapaian sebuah tujuan organisasi sangat didukung oleh perencanaan karier pegawai

yang baik. Perencanaan karier yang baik dapat menghasilkan kesesuaian minat pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan dan membuat pegawai lebih produktif dalam pencapaian tujuan organisasinya.

Perencanaan karier sangat berkaitan dengan pengadaan promosi. Menurut Robbins (2002:36) hal yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, diantaranya adalah promosi. Dengan mendapatkan peluang promosi, pegawai akan merasa lebih puas karena merasa pekerjaan yang dilakukannya dihargai dengan pemberian promosi yang sesuai. Hasil temuan penelitian ini selaras dengan penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya oleh Adisoekarto (2013). Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa terdapat hubungan antara perencanaan karier dengan kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut berarti jika proses rekrutmen baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

2. Hipotesis Kedua

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara rekrutmen (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.13 bahwa nilai p Value variabel ini sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut kurang dari 0,05 ($\text{Beta} = 0,582$). Hal ini menunjukkan semakin baik rekrutmen maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai di KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis (H_2) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak. Hasil rata-rata jawaban responden pada variabel rekrutmen (R1-R6) yang terdapat pada kuisioner penelitian mengarah pada pernyataan setuju dengan rata-rata

jumlah skor keseluruhan 3,5 yang artinya sebagian besar responden setuju dengan pelaksanaan rekrutmen yang sudah baik. Penelitian ini menemukan bahwa rekrutmen mempunyai hubungan sedang dengan kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang diterapkan oleh KPw Bank Indonesia Jabar saat ini sudah baik dan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja pegawainya.

Temuan penelitian di atas telah dibuktikan pula pada penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan Kusnandang (2016) menghasilkan bahwa terdapat pengaruh proses rekrutmen terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika proses rekrutmen baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

3) Hipotesis Ketiga

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y). Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.14 bahwa nilai p Value variabel ini sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut kurang dari 0,05 ($Beta = 0,685$). Hal ini menunjukkan semakin baik pelatihan dan pengembangan maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai di KPw Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis (H_3) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak. Hasil rata-rata jawaban responden pada variabel perencanaan karier (T1-T5) yang terdapat pada kuisioner penelitian mengarah pada pernyataan sangat setuju dengan rata-rata jumlah skor keseluruhan 4 yang

artinya sebagian besar responden setuju dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang sudah baik.

Hal tersebut di atas selaras dengan penelitian serupa yang telah dilakukan oleh Supatmi dkk (2013). Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif pegawai terhadap pelatihan yang diikuti maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai tersebut.

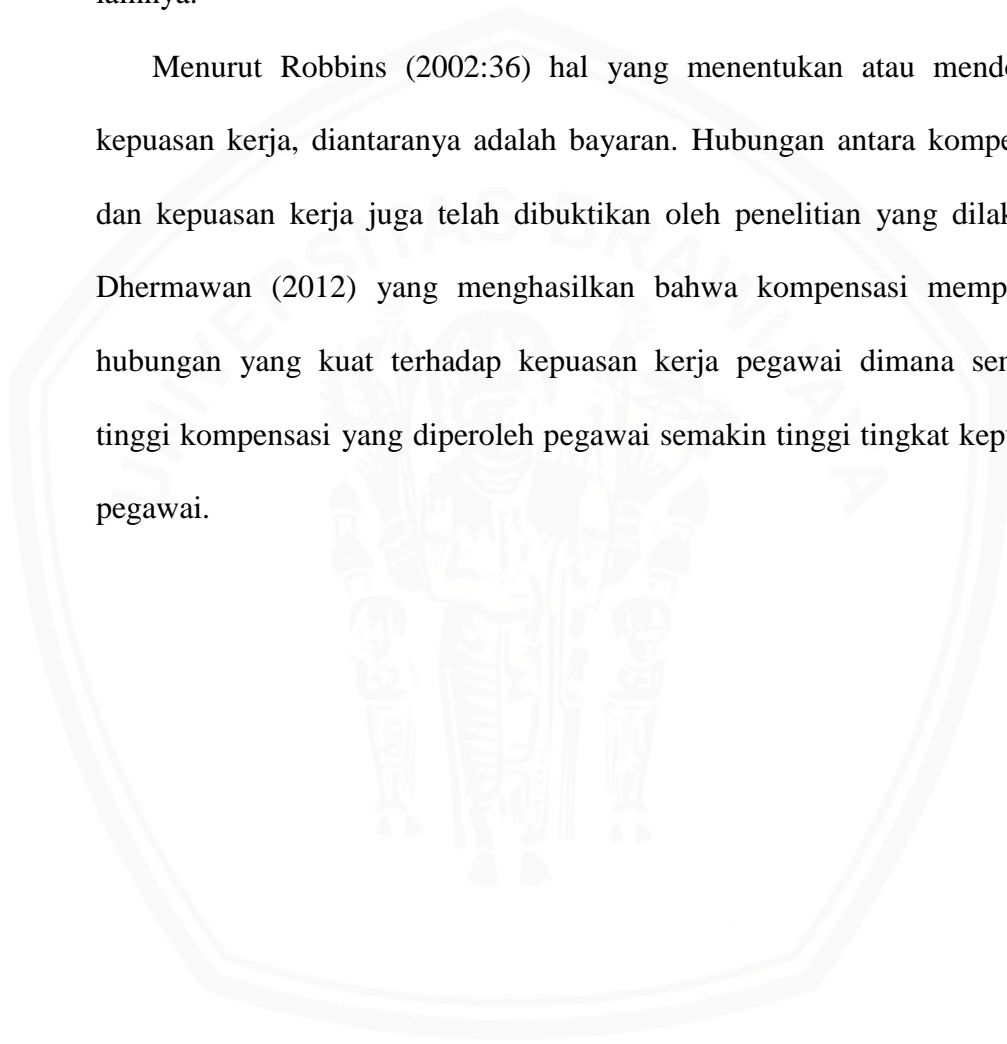
4) Hipotesis Keempat

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi (X_4) terhadap kepuasan kerja (Y). Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.15 bahwa nilai p Value variabel ini sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($Beta = 0,748$). Hal ini menunjukkan semakin baik kompensasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jabar. Dengan demikian, hipotesis (H_4) diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak. Hasil rata-rata jawaban responden pada variabel kompensasi (K1-K5) yang terdapat pada kuisioner penelitian mengarah pada pernyataan setuju dengan rata-rata jumlah skor keseluruhan 4 yang artinya sebagian besar responden sangat setuju dengan kompensasi yang sudah baik.

Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang paling kuat diantara variabel lainnya. Hal tersebut dikarenakan sistem kompensasi yang dijalankan Bank Indonesia berbeda dengan instansi sektor

publik yang lain. Bank Indonesia menerapkan kompensasi yang sesuai dengan golongan dan beban kerja. Serta kompensasi tidak langsung seperti jaminan kesehatan, fasilitas, dan lain-lain yang diberikan kepada pegawai Bank Indonesia mempunyai besaran yang berbeda dengan instansi publik lainnya.

Menurut Robbins (2002:36) hal yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, diantaranya adalah bayaran. Hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja juga telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Dhermawan (2012) yang menghasilkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai dimana semakin tinggi kompensasi yang diperoleh pegawai semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan karier dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Melalui analisis regresi linier diperoleh nilai Beta perencanaan karier = 0,538 serta probabilitas = 0,000. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik perencanaan karier yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Melalui analisis regresi linier diperoleh nilai Beta rekrutmen = 0,582, t value = 6,567 dan probabilitas = 0,000. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik pelaksanaan rekrutmen maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Melalui analisis regresi linier diperoleh nilai Beta pelatihan dan pengembangan = 0,685 dan probabilitas = 0,000. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan dan pengembangan maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai.

4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja pegawai KPw Bank Indonesia Jabar. Melalui analisis regresi linier diperoleh nilai Beta kompensasi = 0,748 dan probabilitas = 0,000. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan kepada instansi maupun pihak-pihak yang terkait antara lain:

1. Pelaksanaan perencanaan karier yang diterapkan di KPw Bank Indonesia Jabar sudah baik dan memberikan kepuasan kepada para pegawainya. Untuk selalu mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebaiknya KPw Bank Indonesia membuat kebijakan tentang perencanaan karier seperti perpindahan pegawai ataupun promosi lebih baik lagi.
2. Proses pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan oleh KPw Bank Indonesia Jabar sudah baik dan memberikan kepuasan kepada para pegawainya. Untuk selalu mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebaiknya KPw Bank Indonesia membuat kebijakan tentang rekrutmen mulai dari awal sampai tersaringnya pegawai terpilih lebih baik lagi.
3. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di KPw Bank Indonesia Jabar sudah baik dan memberikan kepuasan kepada para pegawainya. Untuk selalu mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebaiknya KPw Bank Indonesia membuat kebijakan tentang pelatihan dan

pengembangan yang meliputi metode, mentor, fasilitas, materi pelatihan lebih baik lagi.

4. Kompensasi yang diterapkan di KPw Bank Indonesia Jabar sudah baik dan memberikan kepuasan kepada para pegawainya. Untuk selalu mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebaiknya KPw Bank Indonesia membuat kebijakan tentang kompensasi yang lebih baik lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisoekarto, Soemadji. Pengaruh Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Bandung: <https://media.neliti.com/media/publications> (21 November 2017)
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gery. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Macanan Jaya.
- Dhermawan, Anak Agung. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provisi Bali*. Universitas Udayana, Bali. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/> (diakses 18 Maret 2018)
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irianto, Jusuf. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kusnandang, Novi. 2016. *Pengaruh Proses Rekrutmen, Lingkungan Kerja, Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Lembaga Bimbingan Belajar Ganesha Operation Cabang Bandar Lampung Tahun 2016*. Universitas Lampung, Bandar Lampung. <http://digilib.unila.ac.id> (diakses 21 November 2017)
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Mangkuprawira, Sjafri. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert. John Jackson. 2009. *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Neoloka, Armos. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robinson dan Corners. 2000. *Manajemen Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Indeks Group Gramedia.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Subekhi, Akhmad. Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudiro, Achmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Trisnawati, Ernie dan Kurniawan Saifullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supatmi, Mamik Eko dkk. 2013. *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan*. Ejournal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. www.ejournalfia.ub.ac.id (diakses 21 November 2017)
- Undang undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Tugas Bank Indonesia.

Wahjono, Sentot. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Yani, H.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitrawacana Media.

Wijono, Sutarto. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: KENCANA.



LAMPIRAN



IDENTITAS

Nama :(boleh tidak diisi)

Umur : tahun

Jenis Kelamin *) : (0) Laki-laki / (1) Perempuan

Pendidikan Terakhir **) : 1. SD / Sederajat 5. D3 / D4
2. SMP / Sederajat 6. S1
3. SMA / Sederajat 7. S2 / S3
4. D1 / D2

Jabatan/Golongan :

Divisi :

Masa Kerja : tahun

Pendapatan per-bulan : 1. < 10.000.000
2. 10.000.000 – 20.000.000
3. 20.000.000 – 30.000.000
4. > 30.000.000

Keterangan: *) coret yang tidak perlu

**) lingkari yang sesuai

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan jujur dan benar.
2. Bacalah pertanyaan terlebih dahulu dengan cermat sebelum memulai untuk menjawab.
3. Berilah tanda “√” (cek) pada jawaban berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 (satu) jawaban.

KETERANGAN PILIHAN JAWABAN

Pada pernyataan di bawah ini silahkan mengisi sesuai dengan pendapat dan opini anda dengan memberikan tanda √ pada jawaban :

Perencanaan Karier, Rekrutmen, Pelatihan Kepuasan Kerja dan Pengembangan, dan Kompensasi

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

SP : Sangat Puas
P : Puas
TP : Tidak Puas
STP : Sangat Tidak Puas



NO.	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
Perencanaan karier					
1	Informasi tentang kualifikasi pekerjaan jelas.				
2	Perencanaan karier yang dilakukan oleh organisasi sudah tepat sasaran.				
3	Organisasi menyelaraskan perencanaan karier individu dengan program organisasi.				
Rekrutmen					
4	Organisasi memeriksa riwayat calon pegawai.				
5	Adanya pemeriksaan ulang terkait kebenaran riwayat hidup calon pegawai.				
6	Tes kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.				
7	Pertanyaan saat wawancara berhubungan dengan pekerjaan yang ditawarkan.				
8	Sumber rekrutmen berasal dari dalam organisasi.				
9	Sumber rekrutmen berasal dari luar organisasi (iklan, organisasi kepegawaian, dsb)				
Pelatihan dan Pengembangan					
10	Materi yang diberikan sesuai dengan program pelatihan dan pengembangan.				
11	Fasilitator adalah orang yang berkompeten san menguasai materi dengan baik.				
12	Peserta mendapatkan kemampuan baru setelah mengikuti pelatihan dan				

	pengembangan.				
13	Metode yang digunakan sudah tepat.				
14	Fasilitas sesuai dengan kebutuhan saat pelatihan dan pengembangan.				
Kompensasi					
15	Gaji diberikan tepat waktu.				
16	Insentif diberikan sesuai dengan kinerja.				
17	Lingkungan kerja yang nyaman saat bekerja.				
18	Pemberian fasilitas yang memadai.				
19	Besar dan jenis tunjangan yang diberikan sudah sesuai.				
Pekerjaan					
20	Adanya rasa tanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan.				
21	Adanya kebebasan dalam melakukan pekerjaan.				
22	Adanya perkembangan dalam diri dengan mengerjakan pekerjaan.				
Kondisi kerja					
23	Adanya rasa nyaman dengan lingkungan kerja.				
Hubungan dengan rekan kerja					
24	Adanya dukungan positif dari rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan.				
Supervisi (pengawasan)					
25	Pengawasan dilakukan secara rutin oleh atasan.				
26	Adanya bimbingan terhadap pelaksanaan tugas.				

Promosi					
27	Pemberian promosi berdasarkan kinerja dijalankan secara adil.				
Bayaran					
28	Bayaran yang diterima dapat mencukupi kebutuhan.				
29	Besaran bayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja.				
Kepuasan kerja secara umum		SP	P	TP	STP
30	Dengan mempertimbangkan kondisi kerja saat ini, apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang?				

-Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Jawaban dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian. -

Lampiran 1. Distribusi Jawaban Responden Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)

No	p1	p2	p3	r1	r2	r3	r4	r5	r6	t1	t2	t3	t4	t5	k1	k2	k3	k4	k5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
7	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4
20	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
21	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
29	3	4	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	2	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
31	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
32	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4

37	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
38	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
42	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
46	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
49	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
51	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
56	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
59	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
60	4	3	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
65	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
66	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
68	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
75	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

76	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
81	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
82	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	2	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
85	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Lampiran 2. Distribusi jawaban responden Kepuasan Kerja (Y)

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
6	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
10	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
11	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
13	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3
14	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
15	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
20	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

25	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
26	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
29	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4
30	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4
31	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
39	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
41	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
43	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
46	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
47	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3
48	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
51	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
59	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
61	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

Lampiran 3. Uji Validitas Manajemen sumber daya manusia (X)

Correlations

		total
Informasi tentang kualifikasi pekerjaan jelas	Pearson Correlation	,727
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Perencanaan karier yang dilakukan oleh organisasi sudah tepat sasaran	Pearson Correlation	,668
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Organisasi menyalurkan perencanaan karier individu dengan program organisasi	Pearson Correlation	,697
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Organisasi memeriksa riwayat calon pegawai	Pearson Correlation	,698
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Adanya pemeriksaan ulang terkait kebenaran riwayat hidup calon pegawai	Pearson Correlation	,738
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Tes kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan	Pearson Correlation	,719
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Pertanyaan saat wawancara sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan	Pearson Correlation	,668
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Sumber rekrutmen berasal dari dalam organisasi	Pearson Correlation	,420
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Sumber rekrutmen berasal dari luar organisasi (iklan, organisasi kepegawaian, dsb)	Pearson Correlation	,644
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Materi yang diberikan sesuai dengan program pelatihan dan pengembangan	Pearson Correlation	,744
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Fasilitator adalah orang yang berkompeten dan menguasai materi dengan baik	Pearson Correlation	,770
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Peserta mendapatkan kemampuan baru setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan	Pearson Correlation	,794
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Metode yang digunakan sudah tepat	Pearson Correlation	,821
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Fasilitas sesuai dengan kebutuhan saat pelatihan dan pengembangan	Pearson Correlation	,780
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Gaji yang diberikan tepat waktu	Pearson Correlation	,653
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Insentif diberikan sesuai dengan kinerja	Pearson Correlation	,675
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Lingkungan kerja yang nyaman saat bekerja	Pearson Correlation	,751
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	86
Pemberian fasilitas yang memadai	Pearson Correlation	,622
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	86
Besar dan jenis tunjangan yang diberikan sudah sesuai	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,706 ,000 86
total	Pearson Correlation N	1 86

Lampiran 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja

Correlations

		Kepuasan Kerja
Adanya rasa tanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,733 ,000 86
Adanya kebebasan dalam melakukan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,536 ,000 86
Adanya perkembangan dalam diri dengan mengerjakan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,818 ,000 86
Adanya rasa nyaman dengan lingkungan kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,828 ,000 86
Adanya dukungan positif dari rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,806 ,000 86
Pengawasan dilakukan secara rutin oleh atasan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,514 ,000 86
Adanya bimbingan terhadap pelaksanaan tugas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,617 ,000 86
Pemberian promosi berdasarkan kinerja dan dijalankan secara adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,666 ,000 86
Bayaran yang diterima dapat mencukupi kebutuhan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,686 ,000 86
Besaran bayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,734 ,000 86
Dengan mempertimbangkan kondisi kerja saat ini apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513 ,000 86
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation N	1 86

Lampiran 5. Uji Reliabilitas

Perencanaan Karier (X_1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	3

Rekrutmen (X_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	6

Pelatihan dan Pengembangan (X_3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	5

Kompensasi (X_4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	5

Kepuasan Kerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	11

Lampiran 6. Uji Autokorelasi

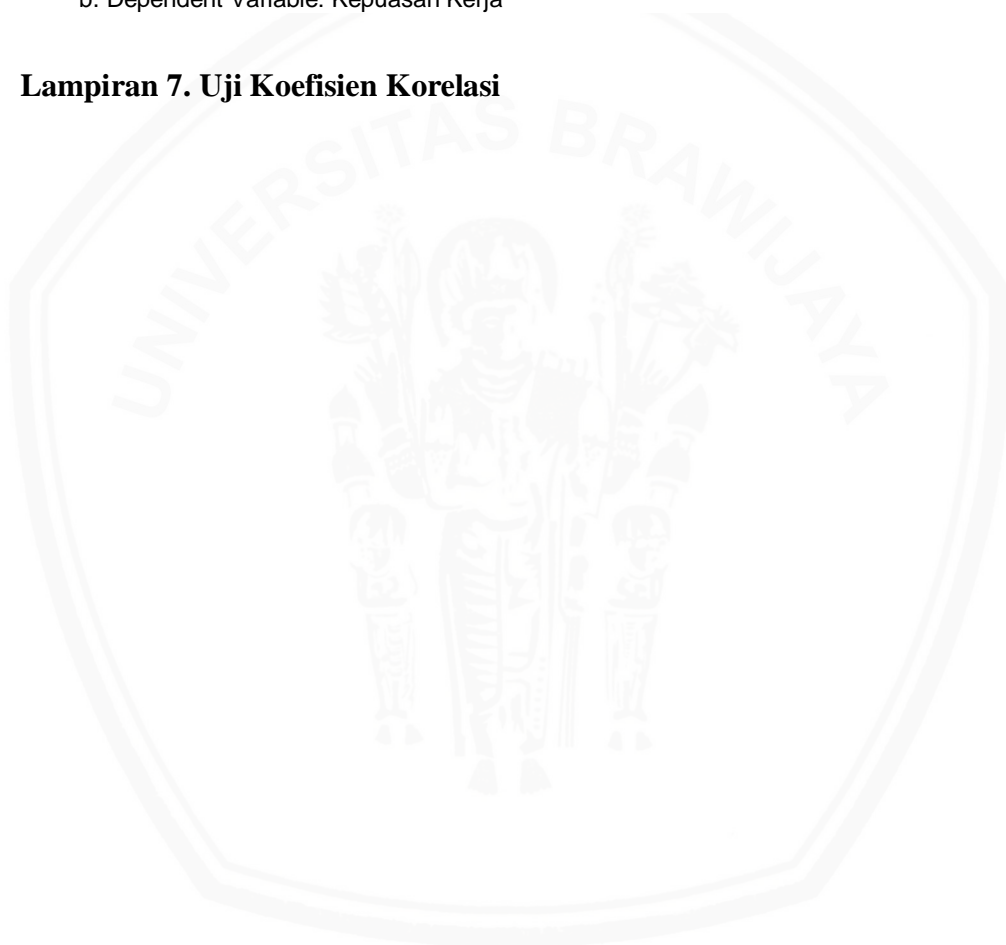
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,800 ^a	,640	,622	2,306	2,000

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Rekrutmen, Perencanaan Karier, Pelatihan dan Pengembangan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 7. Uji Koefisien Korelasi



Correlations

		Perencanaan Karier	Rekrutme n	Pelatihan dan Pengemba ngan	Kompens asi	Kepuasan Kerja
Perencanaan Karier	Pearson	1	,499**	,567**	,578**	,538**
	Correlation					
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000
Rekrutmen	N	86	86	86	86	86
	Pearson	,499**	1	,579**	,541**	,582**
	Correlation					
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
	Pearson	,567**	,579**	1	,668**	,685**
Pelatihan dan Pengembangan	Correlation					
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	86	86	86	86	86
	Pearson	,578**	,541**	,668**	1	,748**
	Correlation					
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000
Kompensasi	N	86	86	86	86	86
	Pearson	,538**	,582**	,685**	,748**	1
	Correlation					
Kepuasan Kerja	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8. Model Summary Regresi Linier

Perencanaan Karier

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,538 ^a	,289	,281	3,183

a. Predictors: (Constant), Perencanaan Karier

Rekrutmen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,339	,331	3,069

a. Predictors: (Constant), Rekrutmen

Pelatihan dan pengembangan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,469	,462	2,752

a. Predictors: (Constant), Pelatihan dan Pengembangan


Kompensasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 ^a	,559	,554	2,506

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

Lampiran 9. Surat Penelitian

 **BANK INDONESIA**

No.20/126/Bd/Srt/B Bandung, 12 Januari 2018

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Universitas Brawijaya
MALANG

Perihal: Penelitian/Pengumpulan Data

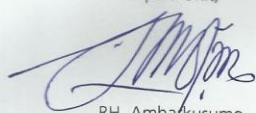
Menunjuk surat Saudara No. 18583/UN10.F03.11.11/PN/2017 tanggal 15 Desember 2017 perihal Permohonan Bantuan Penelitian/Pengumpulan Data, bersama ini kami informasikan bahwa:

Nama : Fauziah Andita Syahputri
Nim : 145030107111011
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Instansi : Universitas Brawijaya

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian/pengumpulan data di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat sebagai syarat penyusunan skripsi dengan judul :

"Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja"
(Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat)

Demikian surat ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROVINSI JAWA BARAT
Kepala Unit,

R.H. Ambakusumo
Manajer

BI 100 SRT (A4B) - MI